



**ESPE**  
**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS**  
**INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA**

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y**

**TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**MAESTRIA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**PROYECTO DE TITULACIÓN No.- 1**

**TEMA:** “DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL CONSORCIO DE  
TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS MEJÍA-BRITO”.

**AUTORES:** CHICAIZA CALVOPÍÑA, ANA ISABEL

MUÑOZ MORALES, BETHY ANDREA

**DIRECTOR:** MGS. GUILLEN SEVILLA, WILSON RODRIGO

SANGOLQUI

2019



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**CENTRO DE POSGRADOS**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación, *"DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL CONSORCIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS MEJÍA-BRITO"*, fue realizado por las señoras *Chicoiza Calvopiña, Ana Isabel y Muñoz Morales, Bethy Andrea*, el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolqui, 10 de junio de 2019

Firma:

MGS. Guillen Sevilla, Wilson Rodrigo

C.C.: 1708647217



# ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y

TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, *Chicalza Calvopiña, Ana Isabel* y *Muñoz Morales, Bethy Andrea*, con cédula de ciudadanía No.- 172229919-3 y 171408623-6 declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: *"Diagnóstico situacional del consorcio de transporte público de pasajeros Mejía-Brito"*, es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, 10 de junio de 2019

Firmas:

**Chicalza Calvopiña, Ana Isabel**

C.C.: 172229919-3

**Muñoz Morales, Bethy Andrea**

C.C.: 171408623-6



# ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

## VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

### CENTRO DE POSGRADOS

### AUTORIZACIÓN

*Nosotras, Chicaiza Calvopiña, Ana Isabel y Muñoz Morales, Bethy Andrea, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: "Diagnóstico situacional del Consorcio de transporte público de pasajeros Mejía-Brito", en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.*

Sangolquí, 10 de junio de 2019

Firmas:

Chicaiza Calvopiña, Ana Isabel

C.C.: 172229919-3

Muñoz Morales, Bethy Andrea

C.C.: 171408623-6

## **DEDICATORIA**

Este importante logro lo dedicamos en primer lugar a nuestros padres, quienes nos enseñaron desde muy pequeñas el verdadero sentido de la responsabilidad. A nuestros esposos e hijos, por habernos tenido paciencia en la culminación de este proyecto, para que mañana vean en nosotras un verdadero ejemplo a seguir y luchen por alcanzar sus sueños. A nuestros hermanos, por todo su apoyo y respeto, que día a día están dándome fuerzas para avanzar. Dios les bendiga.

Anita y Andrea

## AGRADECIMIENTO

A Dios y la Virgen Santísima por permitir la culminación de este objetivo profesional y por guiarme en todo el camino que he tenido que recorrer, por llenarme de salud y sabiduría para cumplir mi meta y realizar con éxito mi proyecto.

A mi esposo Henry Cárdenas, por ser mi apoyo incondicional en los días de desvelo, por ser mi brazo derecho y mi mejor amigo, pero sobre todo por siempre creer en mi potencial como mujer y profesional.

A mis padres quienes con sus palabras de apoyo y soporte fueron mi puntal más fuerte para continuar con el desarrollo de la Maestría.

A mi Director Ing. Rodrigo Guillen, que siempre estuvo guiándome constantemente y por sus sabios conocimientos y consejos, por brindarme su paciencia, tiempo y su gran amistad, que fue y será muy valiosa en mi vida.

*Ana Isabel Chicaiza Calvopiña.*

## AGRADECIMIENTO

Primero a Dios por iluminar mi camino por la vida, por brindarme salud, paz y sabiduría a lo largo de este camino para poder cumplir con mi meta y realizar con éxito mi proyecto.

A mi esposo Juan Pablo, a mis hijos Martin y Juan Pablo por ser mi fuerza, quienes fueron el impulso a mi meta, a mi logro, a mi éxito como mujer profesional.

A mis padres quienes con sus palabras me levantaron a seguir adelante en esos momentos difíciles que pasamos.

A mi Director Ing. Rodrigo Guillen, que siempre estuvo guiándome constantemente y por sus sabios conocimientos y consejos, por brindarme su paciencia, tiempo y su gran amistad, que fue y será muy valiosa en mi vida. Y que se consolido a lo largo de este tiempo.

*Bethy Andrea Muñoz Morales.*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I .....	1
1. Generalidades .....	1
1.1 Reseña Histórica del Consorcio Mejía-Brito.....	1
1.2 Plan Estratégico .....	3
1.2.1 Misión .....	3
1.2.2 Visión .....	3
1.2.3 Valores y principios .....	3
1.2.4 Objetivo Estratégicos .....	4
1.3 Organigrama estructural.....	5
1.3.1 Procesos y procedimientos .....	6
1.3.1.1 Procesos gobernantes.....	6
1.3.1.2 Procesos agregadores de valor .....	9
1.3.1.3 Procesos habilitantes de apoyo .....	12
1.4 Servicios de transporte de pasajeros .....	21
1.4.1 Transporte de pasajeros .....	21
1.4.2 Estación de servicios de combustible.....	24
CAPITULO II.....	26



2. Planteamiento del problema .....	26
2.1 Definición del Problema.....	26
2.2 Objetivos.....	26
2.2.1. Objetivo general .....	26
2.2.2. Objetivos específicos.....	27
2.3 Justificación y delimitación .....	27
2.4 Tipo de la investigación .....	30
2.4.1 Población .....	31
2.4.2 Muestra .....	35
2.5 Diseño de la investigación.....	36
2.6 Técnicas e instrumento de recolección de datos.....	37
2.6.1 Información Primaria .....	37
2.6.1.1 Encuesta.....	37
2.6.1.2 Entrevista .....	38
2.6.1.3 Observación .....	38
2.6.2 Información Secundaria.....	39
CAPITULO III .....	40
3. Marco Teórico.....	40
3.1 Antecedentes investigativos de otras empresas de transporte. ....	40

3.1.1 Transporte Intermunicipal .....	40
3.1.2 Empresas de transporte público de pasajeros de buses en San Salvador .....	41
3.1.3 Servicio en Transporte Urbano del cantón Milagro. ....	42
3.1.4 Servicio de Transporte Urbano de Buses de la Ciudad de Esmeraldas. ....	44
3.2 Fundamentación Legal .....	46
3.2.1 La Constitución de la República del Ecuador.....	46
3.2.2 Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial.....	46
3.2.3 Reglamento para Aplicación de la LOTTTSV .....	51
3.2.4 Plan Nacional del Buen Vivir 2017-2021.....	53
3.2.5 Reglamento de Transporte Público Interprovincial de pasajeros.....	54
3.2.6 C.O.O.T.A.D.....	56
3.2.7 Escritura Pública del Consorcio Mejía-Brito.....	56
3.3 Fundamentación Teórica .....	57
3.3.1 Conceptualización de la Mejora de la Calidad .....	57
3.3.2 Conceptualización de procesos .....	60
3.3.3 Conceptualización del diagnóstico de procesos.....	62
3.3.4 Etapas del proceso de diagnóstico.....	64
3.3.5 Servicio al Cliente .....	65
3.3.6 Beneficios del servicio .....	67

3.3.7 Gestión de la calidad en los servicios.....	67
3.3.8 Importancia del servicio al cliente .....	70
3.3.9 Satisfacción del cliente/usuario.....	70
3.3.10 El valor del cliente.....	71
3.4 F.O.D.A .....	72
3.4.1 Componentes de un Análisis FODA .....	72
3.4.2 Metodología para el Desarrollo de la Técnica de FODA .....	73
3.4.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	74
3.4.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	75
3.4.5 Gráfico de Matriz de EFI-EFE.....	75
CAPITULO IV .....	77
4. Diagnóstico Situacional.....	77
4.1 Análisis Externo.....	77
4.1.1 Económico .....	77
4.1.1.1 Producto interno bruto .....	78
4.1.1.2 Salario básico vital .....	80
4.1.1.3 <i>Tasa de interés Actual.</i> .....	81
4.1.1.4 <i>Balanza comercial</i> .....	82
4.1.2 Político / Legal.....	83

4.1.3 Social / Cultural .....	87
4.1.4 Tecnológico .....	91
4.2 Análisis Interno .....	95
4.2.1 Competencia .....	95
4.2.2 Usuarios .....	96
4.2.3 Servicio .....	98
4.3 FODA .....	106
4.3.1 Matriz de valoración y ponderación de los factores internos del Consorcio .....	108
4.3.2 Matriz de valoración y ponderación de los factores externos del Consorcio .....	109
4.3.3 Gráfico de la Matriz EFI-EFE.....	111
4.4 Diagrama de Pareto .....	112
4.5 Resultados del diagnóstico del Consorcio Mejía-Brito.....	115
Bibliografía .....	117
Anexos No.- 1.....	121
Entrevistas Realizadas.....	121

**INDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1</b> Operadoras de Transporte en Buses del Cantón Mejía .....	30
<b>Tabla 2</b> Rutas y Frecuencias.....	32
<b>Tabla 3</b> No.- de Vueltas por Buses.....	32
<b>Tabla 4</b> Demanda de Pasajeros .....	33
<b>Tabla 5</b> No.- de Personas a Encuestar .....	34
<b>Tabla 6</b> Análisis Interno y Externos.....	72
<b>Tabla 7</b> Equipamiento de las unidades .....	92
<b>Tabla 8</b> Tipo de Comunicación .....	94
<b>Tabla 9</b> Rutas y Frecuencias .....	96
<b>Tabla 10</b> Rutas de Transporte del Consorcio .....	98
<b>Tabla 11</b> Oferta en las rutas del Consorcio .....	104
<b>Tabla 12</b> Detalle del FODA del Consorcio.....	106
<b>Tabla 13</b> Diagrama de Pareto- Problema CMB .....	112

## INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Comparación entre enfoque tradicional y moderno de la calidad .....	58
<i>Figura 2</i> Qué es un proceso? .....	61
<i>Figura 3</i> Servicios e Implicaciones, .....	68
<i>Figura 4</i> Gráfico EFI-EFE.....	76
<i>Figura 5</i> Evolución y participación en el PIB del sector de transporte y almacenamiento.....	78
<i>Figura 6</i> Productividad en el mercado de trabajo. ....	79
<i>Figura 7</i> Salario Básico del Ecuador.....	80
<i>Figura 8</i> Importaciones 2018.....	82
<i>Figura 9</i> Factores Externos que afectan al desempeño del Consorcio, .....	85
<i>Figura 10</i> Estructura Organizativa del Consorcio .....	86
<i>Figura 11</i> Actividades del Consorcio.....	88
<i>Figura 12</i> La comunicación es productiva .....	89
<i>Figura 13</i> Misión y Visión del Consorcio .....	90
<i>Figura 14.</i> Portal Web .....	93
<i>Figura 15</i> Motivo de uso del servicio.. .....	97
<i>Figura 16</i> Satisfacción del Servicio.. .....	97
<i>Figura 17.</i> Calificación del servicio.....	99
<i>Figura 18</i> Calificación del servicio de personal operativo.....	100
<i>Figura 19</i> Mantenimiento de las unidades .....	101
<i>Figura 20.</i> Respeto de las paradas.....	102
<i>Figura 21.</i> Tiempo de Traslado.....	103
<i>Figura 22.</i> Valor mayor al actual .....	105

**Figura 23.** Gráfico EFI &EFE, ..... 111

**Figura 24.** Gráfico del Diagrama de Pareto. .... 114

## **RESUMEN**

El consorcio Mejía Brito está ubicado en la Parroquia Mejía al sur Oriente de la provincia de Pichincha, se constituyendo el 04 de diciembre de 2012 con el objetivo de contribuir al servicio de transporte de pasajeros, inclinándose a la mejora del transporte público ofreciendo, calidad y desarrollo en la economía del país. En el “Diagnostico Situacional del Consorcio de transporte público de pasajeros Mejía Brito”, contiene el organigrama del consorcio, plan estratégico, planteamiento del problema, marco teórico, fundamento legal, matriz de fortaleza y debilidades, el análisis interno y el análisis externo, donde se identifica las variables internas y externas de la organización. A través de la aplicación de la herramientas de causa y efecto se evidencia que no mantienen un orden claro de las actividades para lograr sus objetivos de calidad, ya que las tareas se desarrollan empíricamente, no existen un manual de procesos, no tiene definido procesos de trabajo específicos, dando como resultado el desperdicio de recursos en las áreas de trabajo, reflejándose en el servicio de calidad hacia los usuarios. Dentro del análisis del FODA se identificó la ventaja competitiva respecto a sus competidores, dando como resultado que el Consorcio cuenta con un “convenio de cooperación con empresas del sector del transporte público masivo”.

## **PALABRAS CLAVES**

- **DIAGNOSTICO SITUACIONAL DEL TRANSPORTE**
- **VENTAJA COMPETITIVA**
- **PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA**



## **ABSTRACT**

The Mejía Brito consortium is located in the Mejía Parish in the south east of the province of Pichincha, and was established on December 4, 2012 with the objective of contributing to the passenger transport service, leaning towards the improvement of public transportation offering, quality and development in the country's economy. In the "Situational Diagnosis of the Mejía Brito Public Transport Consortium", it contains the organization chart of the consortium, strategic plan, problem statement, theoretical framework, legal basis, strength and weakness matrix, internal analysis and external analysis, where the internal and external variables of the organization are identified. Through the application of the cause and effect tools it is evident that they do not maintain a clear order of the activities to achieve their quality objectives, since the tasks are developed empirically, there is no process manual, there are no defined processes of specific work, resulting in the waste of resources in the work areas, reflected in the quality service to users. Within the analysis of the SWOT, the competitive advantage was identified with respect to its competitors, resulting in the Consortium having a "cooperation agreement with companies in the mass public transport sector".

## **KEYWORDS**

- SITUATIONAL TRANSPORT DIAGNOSIS
- COMPETITIVE ADVANTAGE
- STRATEGIC PLANNING

## CAPITULO I

### 1. Generalidades

#### 1.1 Reseña Histórica del Consorcio Mejía-Brito

El cantón Mejía se encuentra ubicado al sur oriente de la provincia de Pichincha, en la sierra norte el país; limitada con los cantones Quito y Rumiñahui al norte, la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas al oeste, la provincia de Napo al este y la provincia de Cotopaxi al sur. Conformado por ocho parroquias las cuales se detallan a continuación: Santiago de Machachi la cabecera cantonal, Aloasi, Alóag, Cutuglagua, El Chaupi, Manuel Cornejo Astorga (Tandapi), Tambillo y Uyumbicho.

El 13 de diciembre de 1946 se constituyen la Cooperativa de Transporte de Pasajero “Mejía”, domiciliada en la ciudad de Machachi con veinte y un socios, en la actualidad la cooperativa cuenta con cincuenta y seis socios.

El 5 de enero de 1981 se constituye la Cooperativa de Transporte de Pasajeros “Carlos Brito Benavidez” domiciliada en la ciudad de Machachi con doce socios, en la actualidad la cooperativa cuenta con veinte y seis socios.

La Cooperativa Mejía viene prestando sus servicios a la ciudadanía del cantón Mejía por más de 72 años, en sus ocho parroquias tanto urbanas como rurales, mientras que la Cooperativa Carlos Brito tiene 37 años al servicio del indicado cantón. Con el pasar del tiempo la demanda de pasajeros aumento y por ende el parque automotor, dando como resultado en un inicio una competencia desleal en un mismo corredor, lo que género:

- Desacuerdos entre socios de una y otra,

- Superposición de frecuencias,
- Desacuerdo en el margen de ganancia,
- Accidentes de tránsito provocados por la competencia,
- La relación es socio vehículo, mas no socio administración,
- Cada socio administraba su vehículo y por ende su rentabilidad,
- Falta de definición entre liquidez y rentabilidad del negocio,
- Desconocimiento del negocio.

Con todos estos resultados por décadas el servicio de transporte de pasajeros del cantón ha sido catalogado como deficiente por los usuarios, en tal sentido la administración de las dos operadoras tomaron decisiones de cambio y mejora para el servicio, manteniendo un periodo de reuniones entre los directivos de las cooperativas Mejía y Carlos Brito, en las que se planteaba un organización conjunta con el fin de mejorar la calidad del servicio de transporte en el cantón y terminar con décadas de disputas entre socio, se constituye mediante escritura pública otorgada el cuarto de diciembre del 2012, en la Notaria del Cantón Rumiñahui, la asociación entre las Cooperativa Mejía y Carlos Brito, generando como resultado un “Consortio” el cual lo denominaron “Consortio Mejía-Brito”.

Actualmente están constituidas de forma legal y enmarcada en el estatuto social, por lo que su actividad y operación se rige por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. (LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA, 2018)

El Consortio Mejía-Brito, es una organización de transporte público de pasajeros, creado con el único objetivo de la prestación de servicio de transporte con mayor eficacia, como también

tener mayor adjudicación de rutas y frecuencias por parte del organismo central. (CMB, 2018)  
Esta domiciliada en el cantón Mejía, en la ciudad de Machachi, con ochenta y dos (82) socios en la actualidad.

El Consorcio viene prestando su servicio en diferentes rutas, desde Machachi - Quito con diferentes destinos: Terminal Quitumbe, Villaflora, El Trébol, Carapungo. Machachi - Latacunga, Machachi – Cayambe, mediante sus respectivos Contratos de Operación, atendiendo a cerca de 40000 pasajeros día en esas rutas.

## **1.2 Plan Estratégico**

De la investigación realizada se determinó que las dos operadoras disponen de un borrador del plan estratégico que aún se encuentra en revisión por parte del Directorio, por lo tanto no se encuentra implementando ni difundido al personal de la organización. La información que se menciona en la parte inferior es producto de entrevista con los representantes del Consorcio y el documento borrador, por lo que se detallan la siguiente información:

### ***1.2.1 Misión***

“Ofrecer un servicio de transporte público que cumpla con las expectativas y necesidades de nuestros clientes” (CMB, 2018).

### ***1.2.2 Visión***

“Ser un Consorcio de transporte de pasajeros líder en la provincia de Pichincha”.

### ***1.2.3 Valores y principios***

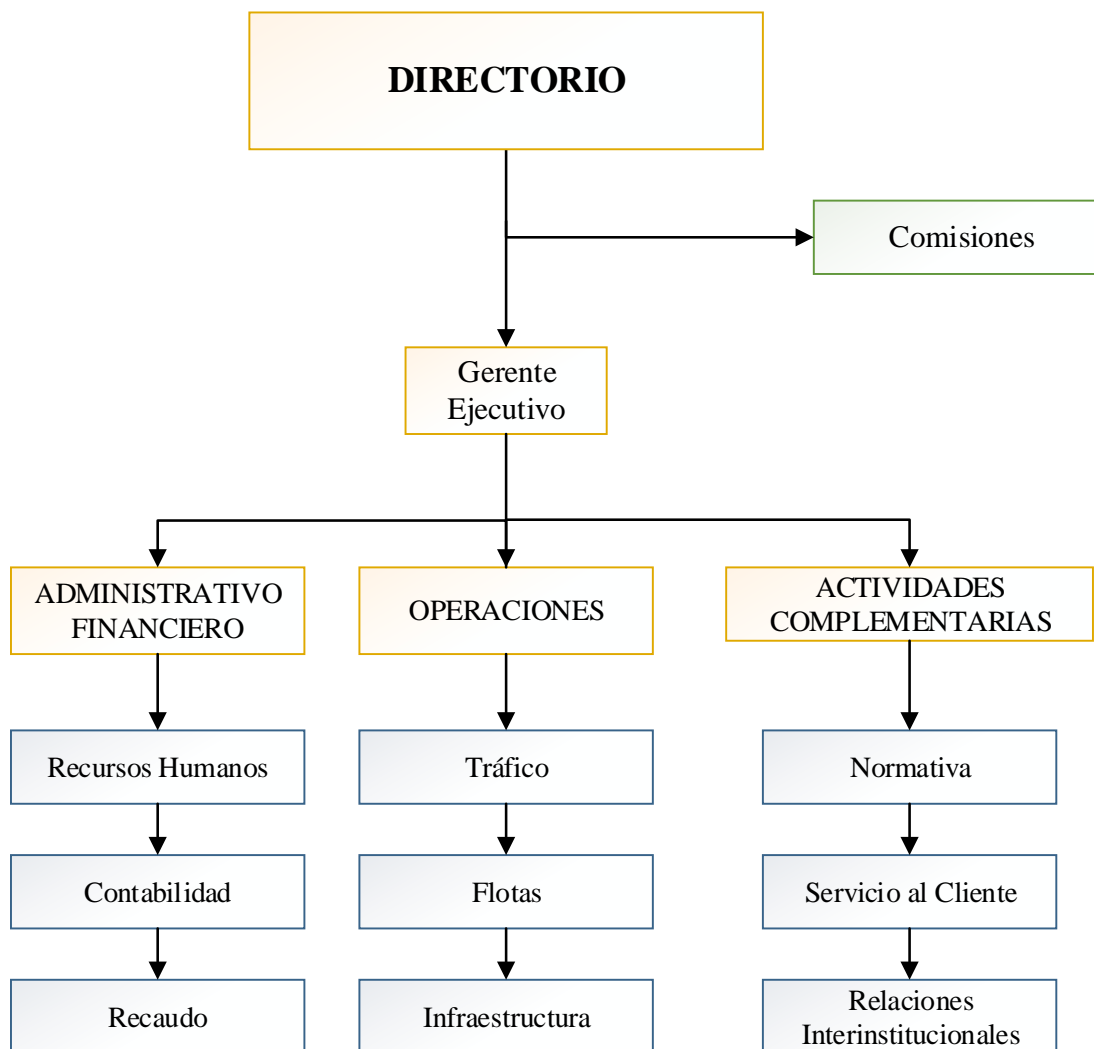
- Confianza
- Seguridad

- Solidaridad
- Compromiso
- Unidad
- Respeto

#### ***1.2.4 Objetivo Estratégicos***

- Administrar la gestión y logística de proyectos de las operadoras consorciadas aplicables a las rutas y frecuencias otorgadas o por otorgar por la autoridad competente, así como también en el desarrollo de proyectos que pudiera realizar el consorcio.
- Diseñar una propuesta de mejoramiento de la calidad del servicio al cliente para el Consorcio Mejía Brito, con base en una evaluación previa de la situación actual del servicio.
- Promover las relaciones con organismos consorciados y gremiales de la transportación, nacional e internacional, tendientes a fortalecer el consorcio.

### 1.3 Organigrama estructural.



*Fuente: Consorcio Mejía Brito*

De acuerdo a lo establecido en la escritura pública firmada el 04 de diciembre del 2012 y en los estatutos del Consorcio, se detalla las funciones de los niveles directivos.

El Directorio, es el órgano de dirección del consorcio y estará integrado por los presidentes y gerentes de cada cooperativa; y, de igual manera por un miembro del Consejo de Vigilancia de cada cooperativa, de esta manera conformándose la Junta General por seis representantes, y sus respectivos suplentes, siendo así un total de ocho personas.

Comisiones especiales, serán permanentes u ocasionales; las designará el Directorio, con dos vocales que durarán un año en sus funciones, pudiendo ser reelegidos por una solo vez y removidos en cualquier momento. Las comisiones especiales permanentes cumplirán, las funciones determinadas en el Reglamento Interno, como también cumplirán las funciones que el Directorio o la Junta lo demande.

Gerente Ejecutivo, es el encargado de realizar las funciones que se determinan el art.- 45 de la Ley de Economía Popular y Solidaria y en el Reglamento.

### ***1.3.1 Procesos y procedimientos***

#### ***1.3.1.1 Procesos gobernantes***

#### **• GESTIÓN DE LA NORMATIVA**

**Misión-** Es el encargado de direccionar al Consorcio Mejía Brito, para el cumplimiento de su misión así como de emitir políticas y directrices para el funcionamiento de la organización.

**Responsable:** Miembros del Directorio:

- a) Presidentes de las dos operadoras (Cooperativa Carlos Brito y Mejía)
- b) Gerentes de las dos operadoras (Cooperativa Carlos Brito y Mejía)
- c) Un miembro del Consejo de Vigilancia de cada cooperativa,
- d) Dos suplentes de los miembros del Consejo de Vigilancia de cada cooperativa.

**.Atribuciones y Responsabilidades:**

De acuerdo a la escritura pública firmada el 04 de diciembre del 2012 y en los estatutos del Consorcio, se detalla las funciones a continuación:

- a) Controla y evalúa el desempeño de cada uno de los directivos, socios y personal administrativo que conforman el Consorcio y todo en cuanto se refiere a la misma.
- b) Diseñar resoluciones que son obligatorias para sus órganos internos y socios de acuerdo a las leyes, estatutos y reglamentos internos.
- c) Velar por los intereses de la empresa y de sus accionistas, contando con una información completa.

**Productos y servicios**

- Informes de evaluaciones de los empleados y personal operativos del Consorcio.
- Acta de reuniones con las resoluciones hechas en reuniones.

**• DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

**Misión.-** Dirigir, planificar, coordinar, supervisar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con la gestión técnica, financiera y administrativa de las Gerencias, Asesorías, Coordinaciones y Unidades que la conforman e impartir las instrucciones para el cabal cumplimiento de sus responsabilidades.

**Responsable:** Gerente General y Comisiones Especiales.

**Atribuciones y Responsabilidades:**

- a) Desarrollar y ejecutar planes y programas para alcanzar los objetivos organizacionales.
- b) Dirigir y coordinar las actividades diarias.



- c) Programar y administrar los recursos económicos.
- d) Evaluar y analizar los resultados operacionales, administrativos y financieros del Consorcio.
- e) Llevar la caja chica del Consorcio.
- f) Pagar nómina y todos los beneficios de ley.

### **Productos y servicios**

- Informe de caja chica
- Informes de resultados operacionales, administrativos y financieros.
- Plan estratégico del Consorcio.
  
- **DIRECCIONAMIENTO TÉCNICO – OPERATIVO**

**Misión:** Coordinar, supervisar y controlar las actividades ejecutadas por el área operativa en las áreas de operaciones del Consorcio, con el fin de evaluar los resultados de la empresa y determinar el nivel de gestión institucional, enfocado al cumplimiento de los objetivos, la misión y la visión Institucional.

**Responsable:** Responsable Operativo

### **Atribuciones y Responsabilidades**

- a) Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de los planes y proyectos de transporte terrestre.
- b) Formular, ejecutar y supervisar la ejecución del Plan Operativo de la Gerencia.
- c) Comunicar el informe de evaluación de cumplimiento de los Planes y Proyectos Anuales.
- d) Supervisar el desarrollo correcto de la flota vehicular del Consorcio.

- e) Verificar el cumplimiento de las rutas y frecuencias determinadas en el Contrato de Operación de las dos operadoras de transporte de pasajeros.
- f) Organizar la ejecución y presupuesto del programa de mantenimiento de la flota vehicular.
- g) Determinar planes y proyectos para el mejoramiento del servicio al usuario en las rutas y frecuencias.
- h) Verificar el correcto cumplimiento de los equipos tecnológicos para el monitoreo de las unidades y la ruta.

### **Productos y servicios**

- Informe de evaluación de planes y proyectos
- Proyectos de cumplimientos de rutas y frecuencias.
- Requerimiento para los equipos tecnológicos.

#### *1.3.1.2 Procesos agregadores de valor*

- **GESTIÓN DE TRÁFICO**

**Misión.-** Contratación de los servicios de transporte entre cliente-empresa, y su posterior ejecución, conllevando dicho proceso distintas etapas: recepción de pedidos, planificación de rutas y frecuencias establecidas en el contrato de operación, asignación de vehículos, documentación del transporte y realización.

**Responsable:** Jefe Operativo.

### **Atribuciones y Responsabilidades**

- a) Diseño y desarrollo de las tablas de trabajo de las unidades.
- b) Verificación de la designación de la salida de las unidades a cada ruta.

- c) Monitoreo de las unidades en las rutas establecidas.
- d) Cumplimiento de la operación del servicio con las 82 unidades.

### **Servicios y productos**

- Tablas de trabajo diarias
- Informe de monitoreo de rutas.
- Encuestas de satisfacción del cumplimiento del servicio
- **GESTIÓN DE FLOTAS**

**Misión.-** Coordinar el sistema de gestión de flotas con el registro del plan de viaje de cada uno de los servicios, así como el tipo de carga y condiciones de conservación o seguridad.

**Responsable:** Jefe Operativo.

### **Atribuciones y Responsabilidades**

- a) Conocer permanentemente la situación de los vehículos (GPS) y de sus conductores (APP), detectar posibles desvíos respecto al plan de viaje diseñado, y gestionar alarmas e incidencias como accidentes, robos, roturas de la cadena de frío, etc.
- b) Auditar estado de vehículos y generar acciones correspondientes como amonestaciones, solicitudes de reparo, advertencias a conductores.
- c) Generar el control e informar acerca de mantenciones de vehículos.
- d) Mantener actualizado de siniestros.
- e) Gestionar autos de remplazo.
- f) Gestionar control mediante GPS.
- g) Generar indicadores para levantamiento de informes autos leasing.

- h) Realizar el seguimiento e informar al Jefe de flota o supervisores sobre los trabajos realizados en el taller.
- i) Mantener actualizada la información técnica necesaria para ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo de las distintas flotas.
- j) Organizar la ejecución del programa de mantenimiento de las unidades.
- k) Elaboración de Presupuestos.
- l) Recibir y analizar las órdenes de ingreso.
- m) Realizar seguimiento al cierre de las órdenes de trabajo correspondientes a cada unidad.
- n) Evaluar los pedidos de repuestos y materiales en cada orden de trabajo, los cuales generan requisiciones respectivas.
- o) Controlar y supervisar el buen uso y mantenimiento de las herramientas, equipos y repuestos.
- p) Establecer y determinar los planes de mantenimiento de las unidades a su cargo en coordinación con el Jefe de desarrollo de flota.

### **Servicios y Productos**

- Informe de rastreo GPS de las unidades
- Ordenes de ingreso de la flota nueva.
- Planes de mantenimiento de las unidades.
- Presupuesto
- **GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA**

**Misión:** Revisar que las instalaciones físicas del Consorcio Mejía Brito cuenten con estándares de calidad, como también el parque automotor de la organización cuente con

especificaciones técnicas de calidad para brindar un servicio óptimo y los activos fijos de la organización cuenten con mantenimientos preventivos y correctivo.

**Responsable:** Jefe Operativo.

#### **Atribuciones y Responsabilidades**

- a) Verificar la dotación de los insumos en de repuestos de los vehículos.
- b) Supervisar el inventario mensual de los insumos en las bodegas.
- c) Revisar que las unidades que requieran de los servicio, sean dotadas de los insumos.
- d) Desarrollar un informe mensual de las unidades que se han beneficiado de los servicios de infraestructura.

#### **Servicios y productos**

- Reportes de adquisiciones de repuestos para los vehículos
- Inventario mensual de los insumos
- Informes de dotación de insumos a cada área del Consorcio.
- Informes de las unidades que han sido beneficiados por la infraestructura.

#### *1.3.1.3 Procesos habilitantes de apoyo*

#### • **GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA**

**Misión:** Coordinar, planificar, organizar, ejecutar y controlar los planes y programas de desarrollo de la Gerencia Administrativa Financiera.

**Responsable:** Jefe Administrativo Financiero

#### **Atribuciones y Responsabilidades:**

- a) Programar la ejecución de las necesidades de recursos económicos del Consorcio.

- b) Elaborar los informes presupuestarios y financieros requeridos por las instancias externas e internas.
- c) Velar y llevar control por el buen uso y manejo de los Bienes Patrimoniales.
- d) Evaluar la necesidad de adquisición de Materiales, Bienes y servicios de la institución.
- e) Velar por el uso y la seguridad de los recursos económicos que estén a cargo de la institución.
- f) Aplicar las normas, políticas y los procesos administrativos y financieras que permitan registrar la información financiera correctamente.
- g) Coordinar y supervisar la elaboración de la nómina institucional.
- h) Velar, coordinar y supervisar el mantenimiento de la estructura física y de los Bienes Patrimoniales de la institución.
- i) Elaborar en coordinación con el Directorio el presupuesto anual de la institución.
- j) Llevar el registro y custodia de todas las documentaciones administrativas y financieras de la institución.
- k) Participar en elaboración del anteproyecto de presupuesto del Consorcio.
- l) Llevar la contabilidad general de acuerdo con normas legales y elaborar los estados financieros.
- m) Preparar boletines los informes y documentos que se requieran para la rendición y externas.

### **Productos y servicios**

- POA del Consorcio
- Nómina de los empleados y trabajadores del Consorcio.

- Adquisiciones de Materiales, Bienes y servicios de la institución.
- Informes presupuestarios y financieros.
- Balances Generales del Consorcio
- **GESTIÓN DE RECAUDACIÓN**

**Misión:** Recaudar los valores por temas de multas, sanciones y tickets a los socios o colaboradores operativos de las unidades, elaborando diariamente reportes del sistema.

**Responsable:** Recaudadora

**Atribuciones y Responsabilidades:**

- a) Recaudar valores de títulos de crédito por concepto de tributos, impuestos, tasas, etc., y venta de especies en general.
- b) Conciliar diariamente la recaudación.
- c) Brindar información inherente a sus funciones al usuario en general.
- d) Entrega de valores recaudados e informes al inmediato superior con la respectiva documentación de soporte.
- e) Mantener los equipos en óptimo estado de funcionamiento.

**Productos y servicios**

- Informes de cuadro de recaudaciones semanales
- Conciliaciones de recaudación diariamente
- Entregar los respaldos de pago.

- **GESTIÓN TIC'S**

**Misión:** Diseñar, instalar y mantener en funcionamiento el software y hardware del Consorcio Mejía Brito, proporcionando mantenimiento preventivo y correctivo de emergencia a los equipos de tecnológicos de la organización.

**Responsable:** Técnico de TICs

**Atribuciones y Responsabilidades:**

- a) Capacita a los empleados sobre el manejo de los sistemas implantados y respaldos de información.
- b) Coordina la distribución de software, los consumibles y los equipos (PC, portátiles, teclados, ratones, pantallas, teléfonos fijos y móviles, impresoras, fotocopiadoras, escáneres, etc.);
- c) Diseña, implementa y garantiza el funcionamiento correcto de los equipos y recursos centralizados (servidores, software e infraestructura de conexión);
- d) Define y mantiene los sistemas de telecomunicación que conectan al Consorcio con la ciudadanía y entidades adscritas y asegura el funcionamiento correcto de todas las medidas de seguridad (encriptación, cortafuegos, etc.)
- e) Evalúa las aplicaciones y bases de datos internas necesarias para el funcionamiento del Consorcio.



## **Productos y Servicios**

- Evaluaciones de las capacitaciones al personal interno de la organización sobre el uso del sistema.
- Ordenes de pedidos de mantenimiento.
- Cronograma de mantenimiento de los servidores del Consorcio.

- **GESTIÓN DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES**

**Misión.-** Coordinar y gestionar los procesos relacionados con la Planificación Estratégica, desarrollar, promover e implementar la gestión por procesos aplicando las mejores prácticas y herramientas de calidad, productividad y desarrollar modelos de gestión que agreguen valor a la gestión, con la finalidad de fortalecer la cultura organización.

**Responsable:** Coordinador de las relaciones interinstitucionales.

**Atribuciones y Responsabilidades:**

- a) Coordinar la elaboración del plan estratégico en coordinación con cada una de las
- b) áreas que conforman el Consorcio, bajo los lineamientos de los entes rectores de la
- c) planificación y en concordancia con la normativa legal vigente;
- d) Diseñar, proponer e implementar normas, instrumentos, metodologías y lineamientos
- e) relativos a la planificación estratégica y Planes de acción del Consorcio.
- f) Desarrollar y proponer políticas y estrategias y modelos de gestión que orienten el
- g) cambio y mejoramiento de la gestión de la organización.

- h) Asesorar a los niveles directivos del Consorcio en aspectos relacionados con el
- i) desarrollo institucional;
- j) Establecer mecanismos que permitan una mayor y mejor participación de los usuarios
- k) internos y externos en la gestión institucional;
- l) Diseñar e implementar propuestas de reestructura organizacional;
- m) Garantizar la racionalidad y consistencia de los procesos y diseño de la estructura
- n) orgánica por procesos del Consorcio de acuerdo a los cambios significativos.
- o) Desarrollar herramientas y metodologías de gestión que permitan motivar el entorno
- p) en el cual se desarrollan los trabajadores del Consorcio y que agreguen valor; y
- q) Ejercer las demás atribuciones, delegaciones y responsabilidades que en el ámbito
- r) de su competencia asignare el Directorio y el Gerente General.

**Productos y Servicio:**

- Plan Estratégico del Consorcio.
- Seguimiento a la Planificación Estratégica del Consorcio.
- Planes de Mejoramiento.
- Modelos de Gestión Institucional.
- Modelos de Gestión por procesos.
- Propuestas de Estructuras Organizacionales y por Procesos.
- Demás productos en el ámbito de su competencia.
- **GESTIÓN DE ATENCIÓN AL USUARIO**

**Misión.-** Brindar atención a los usuarios, mediante la entrega de información de los servicios que presta el Consorcio en el Cantón Mejía.

**Responsable:** Especialista de Servicio al Cliente

**Atribuciones y Responsabilidades:**

- a) Receptar y dar respuesta a las quejas, reclamos y sugerencias generados por los usuarios del Consorcio.
- b) Proporcionar información general a los usuarios de los servicios proporcionados en
- c) cada una de las rutas del Consorcio Mejía Brito.
- d) Difundir la información que se genera en el Consorcio, mediante carteleras, sobre novedades y recomendaciones del uso del sistema, de acuerdo a las órdenes impartidas por su jefe inmediato;
- e) Remitir al Jefe Administrativo Financiero y al Gerente General los informes de quejas, reclamos, sugerencias o felicitaciones de los servicios del Consorcio, para implementar mejoras en la operatividad del sistema.

**Productos y Servicio:**

- Encuestas de Calidad de Servicio
  - Informes de los Resultados de la Encuestas
  - Informe de Reclamos, observaciones y sugerencias
  - Informe de Objetos Perdidos o Encontrados
  - Demás productos en el ámbito de su competencia
- 
- **GESTIÓN DE MANTENIMIENTO DE FLOTA VEHICULAR**

**Misión:** Planificar y ejecutar el mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo que comprende la parte mecánica de la flota del Consorcio.

**Responsable:** Especialista de Mantenimiento

**Atribuciones y Responsabilidades:**

- a) Diseñar e implementar el plan de mantenimiento preventivo, correspondiente a la parte mecánica del Consorcio Mejía Brito.
- b) Revisar y analizar el sistema mecánico de las unidades de transporte del Consorcio.
- c) Verificación y seguimiento del estado de los neumáticos de la flota del Consorcio.
- d) Ejecutar el mantenimiento mecánico preventivo, correctivo y predictivo de la flota.
- e) Planificar, coordinar y supervisar las actividades y al personal de la unidad;
- f) Realizar avalúos técnicos; y
- g) Ejercer las demás atribuciones, delegaciones y responsabilidades que en el ámbito
- h) de su competencia asignare el Directorio, Gerente General y Jefe de Operación.

**Productos y Servicio:**

- Plan de Mantenimiento Mecánico Preventivo
- Órdenes de Trabajo
- Informe de Neumáticos
- Informe de Mantenimiento Preventivo, Correctivo y Predictivo de la flota
- Términos de Referencia y/o Especificaciones Técnicas para la Adquisición de Repuestos,
- Componentes y Herramientas.
- Reportes de personal
- Avalúos Técnicos
- Demás productos en el ámbito de su competencia

- **GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES**

**Misión.-** Coordinar y ejecutar el mantenimiento de los Sistemas Eléctricos, Telecomunicaciones y la reparación de las herramientas, repuestos y componentes utilizados en las instalaciones del Consorcio.

**Responsable:** Coordinador de Mantenimiento de Instalaciones

**Atribuciones y Responsabilidades:**

- a) Diseñar el plan anual de mantenimiento preventivo de los sistemas Eléctricos y de Telecomunicaciones del Consorcio Mejía Brito.
- b) Coordinar la requisición de insumos, herramientas, maquinaria entre otros, para realizar el mantenimiento correctivo de los Sistemas Eléctricos y de Telecomunicaciones del Consorcio.
- c) Coordinar con las diferentes áreas del Consorcio, la ejecución de actividades relacionadas con el mantenimiento de los Sistemas Eléctricos y de Telecomunicaciones.
- d) Coordinar la reparación de herramientas, insumos y componentes utilizados en las instalaciones del Consorcio.
- e) Ejercer las demás atribuciones, delegaciones y responsabilidades que en el ámbito de su competencia asignare el Gerente General y el Jefe Administrativo Financiero.

**Productos y Servicio:**

- Plan Anual de Mantenimiento Preventivo.
- Informe de Estado de los sistemas eléctricos y telecomunicaciones.

- Informe de Mantenimiento Preventivo / Correctivo de los sistemas eléctricos y telecomunicaciones.
- Informes de Análisis de las Ofertas.
- Demás productos en el ámbito de su competencia.

#### **1.4 Servicios de transporte de pasajeros**

A continuación se describe las diferentes rutas internas y externas del servicio de transporte público de pasajeros del Consorcio, los mismos que se encuentran detallados en los Contratos de Operación de cada una de las operadoras, se describen a continuación:



##### ***1.4.1 Transporte de pasajeros***

El Consorcio presta servicios de transporte público en diferentes rutas y frecuencias, las cuales tiene su mayor número de salida desde la ciudad de Machachi hacia los cantones de Quito, Rumiñahui y Cayambe, como también a parroquias de Quito como Calderón.

A través de la Agencia Nacional de Tránsito ANT, se les ha otorgado una serie de rutas y frecuencias a las dos operadoras para que den servicio a los ciudadanos del cantón Mejía hacia los diferentes cantones, y están clasificados de la siguiente forma:

- **Externas**

**ESPECIAL**

**Machachi –Villaflora:** Asignación de flota, 26 vehículos.

04:00 hasta 05:00 cada 15 minutos,

05:00 hasta 07:00 cada 5 minutos,

07:00 hasta 08:00 cada 5 minutos,

08:00 hasta 09:00 cada 10 minutos,

09:00 hasta 13:00 cada 5 y 6 minutos,

13:00 hasta 18:00 cada 8 minutos,

18:00 hasta 19:45 cada 10 minutos.

**EXPRESO**

**Machachi-Trébol:** Asignación de flota, 29 vehículos

04:30 hasta 05:00 cada 10 minutos,

05:00 hasta 06:00 cada 6 minutos,

06:00 hasta 08:00 cada 7 minutos,

08:00 hasta 12:20 cada 10 minutos,

12:20 hasta 15:00 cada 8 minutos,

15:00 hasta 18:00 cada 6 y 7 minutos,

18:00 hasta 19:00 cada 8 minutos,

19:00 hasta 19:30 cada 10 minutos.

**POPULAR**

**Machachi-Quitumbe:** Asignación de flota, 21 vehículos

04:08 hasta 05:30 cada 7 minutos,

05:30 hasta 07:00 cada 10 minutos,

07:00 hasta 08:00 cada 8 minutos,

08:00 hasta 09:00 cada 10 minutos,

09:00 hasta 13:00 cada 11 minutos,

13:00 hasta 15:30 cada 8 minutos,

15:30 hasta 18:00 cada 6 minutos,

18:00 hasta 18:30 cada 10 minutos.

**OTRAS RUTAS EXTERNAS**

**Machachi- Carapungo:** Asignación de flota, 8 vehículos

Ida: 05:33, 06:04, 06:26, 06:40

Vuelta: 15:30, 15:53, 16:18, 16:48

**Machachi –Cayambe:** Asignación de flota, 11 vehículos

Ida: 05:45, 06:20, 06:55, 07:30, 09:30, 10:30, 11:30, 12:00, 13:30, 14:30, 16:30

Vuelta: 04:15, 09:30, 10:00, 10:30, 11:30, 13:30, 14:30, 15:00, 15:45, 16:45, 18:15.

- **Internas**

**RUTAS DEL CANTÓN MEJÍA Y SUS PARROQUIAS**

**Pinllocruz-Quito:** 05:00, 05:45, 06:20

**Alóag-Quito:** 05:15

**Tucuso-Quito:** 05:13

**Murco-Quito:** 05:28



**Aloasi-Quito:** 05:15, 05:30

**Culala-Quito:** 05:35

**Alóag-Quito:** 05:35, 06:00, 06:28, 07:02

**Uyumbicho-Autopista General Rumiñahui-Quito:** 05:10, 05:20

**Uyumbicho-Tambillo-Villaflora:** 06:20

**Machachi-Saquisilí:** 06:20 solo jueves.

**Machachi-Latacunga:** 06.00 solo sábados.

#### ***1.4.2 Estación de servicios de combustible.***

La estación de Servicio PDV S.A (Petróleos de Venezuela S.A) fue fundada el 29 de enero del 2016 por la Cooperativa de Transporte de Pasajeros “Mejía”, en la ciudad de Machachi, ubicada en la calle Barriga y la E35 (Troncal de la Sierra) esquina. Inicia operaciones el 2 de febrero del 2016, con un Auxiliar Administrativo y Jefe Operativo como Administradores de la Bomba de Gasolina.



Fuente: Cooperativa Mejía 2018

Los servicios que presta en la estación de servicio son:

- Abastecimiento de combustible extra, súper y diésel las 24 horas,
- Vulcanizadora,
- Lavado de carrocería de vehículos,
- Minimarket,
- Parqueadero exclusivo para clientes,
- Cajero automático Bancomático,
- Almacén de lubricantes, filtros y llantas.

Los proyectos que la Cooperativa de Transporte de pasajeros Mejía tiene para la Estación de Servicio, es una implementación de una lubricadora automática por medio de la PDV S.A., para cumplir los requisitos de los usuarios tanto de ochenta y dos socios del Consorcio como los automotores particulares y de transporte interprovincial que transitan por la E35. Dentro del cambio de modelo de gestión de servicio de transporte de pasajeros el Consorcio, a medio plazo renovará la flota a unidades eléctricas, por lo que necesitará la implementación de Estaciones de servicio eléctricas, en tal sentido se mantendrá un Convenio entre el Ministerio de Electricidad y Minas y el Ministerio de Transporte y Obras Públicas para obtener un beneficio de las Hidroeléctricas construidas para dotar de energía limpia a todo el Ecuador

## CAPITULO II

### **2. Planteamiento del problema**

#### **2.1 Definición del Problema**

Los socios ocupan cargos de nivel medio y operativo lo cual impide un uso eficiente de los recursos con los que dispone la organización, repercutiendo al momento de brindar el servicio al usuario, el mismo que es calificado por los usuarios del transporte como un servicio deficiente.

Los efectos que se obtiene de la definición del problema se detallan a continuación:

- El Consorcio Mejía Brito, no tiene definió un cultura organizacional de calidad.
- La organización no considerar como prioridad mantener un Sistemas de información gerenciales que integran y manejan las operaciones en el sistema de transporte de pasajeros.
- Falta de un Manual de procesos que tenga concordancia con los objetivos de la organización.

#### **2.2 Objetivos**

##### ***2.2.1. Objetivo general***

Determinar si el servicio de transporte público que presta el Consorcio Mejía Brito, cumple con las necesidades de calidad que esperan los usuarios en sus diferentes rutas.

### **2.2.2. Objetivos específicos**

1. Establecer el desarrollo institucional que ha tenido el Consorcio, así como los objetivos estratégicos, la estructura organizacional, los servicios que presta, entre otros aspectos relacionados con la organización.
2. Establecer el problema, los objetivos y la metodología que se aplicará para realizar este estudio relacionado a la calidad, que brinda el Consorcio a sus usuarios.
3. Establecer el marco conceptual en el que se fundamenta el presente estudio.
4. Analizar los factores internos y externos para establecer la o las ventajas competitivas que posee el Consorcio, en la prestación del servicio de transporte; y las debilidades que tienen que ser mejoradas mediante la aplicación de estrategias.

### **2.3 Justificación y delimitación**

En la Constitución de la República del Ecuador, el artículo No.- 394, reconoce que “El Estado garantizará la libertad de Transporte Terrestre, Aéreo, Marítimo y Fluvial dentro del territorio nacional, sin privilegios de ninguna naturaleza. La promoción del transporte público masivo y la adopción de una política de tarifas diferenciadas de transporte serán prioritarias. El Estado regulará el Transporte Terrestre, Aéreo y Acuático y las actividades aeroportuarias y portuarias”.

Según (Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2014) en el artículo No.- 16, señala que “*La Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, es el ente encargado de regulación, planificación y control de*

*Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial en el territorio nacional, en el ámbito de sus competencias, con sujeción a las políticas emanadas de Ministerio del Sector; así como del control del tránsito en las vías de la red estatal-troncal nacional, en coordinación con los GAD'S y tendrá su domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito”.*

Los distintos problemas que afectan al Consorcio de transporte público de pasajeros Mejía-Brito, es lo que ha motivado para la realización del presente trabajo. En la actualidad, a nivel nacional uno de los servicios públicos que mayores desequilibrios en la prestación del servicio de transporte de calidad es el transporte; la falta de planificación y control por parte del Estado ha permitido que exista una excesiva oferta de operadoras y unidades trabajando en los corredores principales, llegando al punto de saturación en algunos casos, mientras que en las vías de menor demanda el servicio de transporte público se presenta en cantidades deficitarias o inexistentes, lo que lleva a los usuarios a utilizar “alternativas “de transporte por la falta de calidad ,sean estas camionetas, motos, taxis, etc.; y en un alto porcentaje a utilizar el gran parque automotor particular.

El Diagnóstico situacional del Consorcio de transporte público de pasajeros Mejía-Brito, permitirá contar con un documento real de la situación actual de la organización, obteniendo la perspectiva de calidad del servicio de transporte que tiene el usuario, la imagen empresarial que el Consorcio refleja en su servicio de transporte y el estado de rutas y frecuencias de las unidades de transporte con una mayor calidad.

Con los resultados que se obtenga del diagnóstico situacional se podrá establecer varias estrategias para mejorar el servicio de transporte que el Consorcio brinda a los usuarios, identificar la o las ventajas competitivas que la organización tiene frente hacia las otras operadoras de transporte, esperando ser una guía para otras empresas, cantones y provincias en

lo que se refiere a transporte público, y por ende se reflejará en el progreso y crecimiento de la organización; con estos antecedentes una organización tiene sentido, solo si puede satisfacer con sus productos o servicios las necesidades/expectativas de los clientes. En la organización también hay otros grupos de interés (empleados, proveedores, administración, etc.) a cuyas necesidades y expectativas también hay que dar respuesta, en tal sentido para que una empresa realice sus actividades con una trazabilidad y productividad constante, tiene que desarrollar, identificar y evaluar sus actividades a través de la Norma ISO 9001:2015. Según (Pirca Muñoz, & Felix Alvarez, , 2015) la Norma ISO, promueve un enfoque basado en procesos, cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de calidad, aumenta la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Se debe tener muy claro qué es lo que el usuario y los grupos de interés, en función de sus requisitos, identifican, definen y desarrollan los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos. Cualquier organización que mantiene una gestión funcional y de procesos, trabaja en departamentos con una definición clara de la jerarquía y se concentra la atención en el resultado de las actividades de cada persona o cada departamento.

Al adoptar un enfoque de gestión por procesos, no se elimina la estructura de departamentos de la organización, pero se concentra la atención en el resultado de cada proceso y en la manera en que éstos aportan valor agregado al usuario.

**Tabla 1**  
*Operadoras de Transporte en Buses del Cantón Mejía*

No.-	No.- de Unidades	Servicio	Nombre de la Operadora
1	78	Intercantonal	Coop. San Pedro de Amaguaña
2	40	Intracantonal	Coop. Trans. Machacheñas
3	17	Intercantonal	Cia. Joysur
4	20	Intercantonal	Coop. Ruta Andina
5	56	Interprovincial	Coop. Mejía
6	26	Intercantonal	Cia. Carlos Brito
7	15	Intracantonal	Coop. El Chaupi
<b>Total de No.</b>	<b>252</b>		

**de Unidades**

Fuente: Visión General del Servicio de TT del Cantón Mejía 2017

Con la creación del Consorcio Mejía-Brito el 04 de diciembre del 2012, da como resultado la asociación de ochenta y dos (82) socios, donde consiste en la prestación conjunta del servicio de transporte en las rutas y frecuencias otorgadas por la Autoridad competente, así como también el desarrollo de proyectos, manteniendo su autonomía y sus esquemas administrativos y financieros.

#### **2.4 Tipo de la investigación**

El tipo de investigación a utilizar en el presente estudio será la cualitativa, ya que se estudiará, analizará y recopilará información del área administrativa y operativa del Consorcio

de transporte público de pasajeros Mejía-Brito, para analizar el estado actual de la organización, de igual manera se realizará una investigación cuantitativa, por motivos de ingreso de datos a un programa estadístico en base a las encuestas que se realizarán a los usuarios del transporte público y al personal administrativo del Consorcio.

Es necesario realizar una investigación para determinar la situación actual del transporte de pasajeros del Consorcio, las características del Consorcio, sus necesidades en el servicio y los factores internos y externos que influyen en el uso del transporte público de pasajeros del cantón. Con respecto a la recolección de información se aplicará el método de investigación de campo, concurriendo a las instalaciones del Consorcio Mejía-Brito para obtener datos de fuentes primarias y con esto se conocerá la situación actual del transporte, los factores que influyen a usar el servicio en el cantón, el nivel de satisfacción y la calidad del servicio.

#### ***2.4.1 Población***

Es necesario especificar y determinar claramente la población y muestra relacionada con el problema de investigación y las personas vinculadas con el Consorcio Mejía-Brito. Para obtener la demanda de pasajeros, se ha tomado como base la información brindada por los directivos del Consorcio Mejía-Brito:

- Rutas con más frecuencias.
- No.- de buses asignados a las rutas.
- No.- de vueltas por cada unidad.
- No.- de asientos y la capacidad instalada en cada unidad.



Con los datos mencionados, se procedió a obtener la información de las rutas y el No.- de buses asignados:

**Tabla 2**  
*Rutas y Frecuencias*

<b>Rutas</b>	<b>No.- Frecuencias</b>	<b>N.- de Buses asignados</b>
Machachi-Quito (Villaflora)	156	41
Machachi-El Trébol (Expreso)	136	12
Machachi-Quitumbe	139	15
Carapungo	8	12
Cayambe	11	
<b>Total de Unidades en cada ruta</b>		<b>80*</b>

Fuente: CMB 2018  
Elaboración: Chicaiza-Muñoz

**Nota\*:** En total el número de buses asignado en cada ruta es de ochenta (80), los dos buses restantes en algunas ocasiones se encuentran en mantenimiento.

Continuamos calculando el total de vueltas por buses que realizan diariamente en cada ruta:

**Tabla 3**  
*No.- de Vueltas por Buses*

<b>N.- de Asignados</b>	<b>Buses</b>	<b>N.- de Vueltas al día</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Total de Vueltas por Buses</b>
---------------------------------	--------------	----------------------------------	---------------	---------------------------------------

---

41	5	1:25	205
*24	5	1:05	120
15	5	1:00	75

---

Fuente: CMB 2018

Elaboración: Chicaiza-Muñoz

**Nota\*:** en la ruta de Expreso, se utiliza como apoyo las unidades designadas para Carapungo y Cayambe de acuerdo a la necesidad operativa, siendo en total 24 buses designados para la mencionada ruta.

Y finalmente, se procedió a calcular la demanda de pasajeros con el No.- vueltas por buses, las rutas y el promedio de personas en cada automotor:

**Tabla 4**  
*Demanda de Pasajeros*

---

<b>Rutas</b>	<b>Total Vueltas Buses</b>	<b>de por cada Bus</b>	<b>Capacidad Instalada cada Bus</b>	<b>Demanda en Pasajeros</b>
Machachi-Quito (Villaflora)	205		65	13325
Machachi-El Trébol (Expreso)	120		70	8400

---

Machachi-Quitumbe	75	70	5250
		<b>Total</b>	<b>de 26.975</b>
		<b>Demanda</b>	<b>de</b>
		<b>Pasajeros</b>	

Fuente: CMB 2018  
Elaboración: Chicaiza-Muñoz

Con todo este análisis de datos, se identifica que la afluencia promedio de los usuarios en el servicio de transporte de pasajeros del Consorcio Mejía-Brito, asciende a 26.975 usuarios diarios aproximadamente.

En el siguiente cuadro se identifica las personas a encuestar, aplicándose la primera a la demanda de pasajero y la segunda al personal administrativo del Consorcio.

**Tabla 5**  
*No.- de Personas a Encuestar*

Personas a Encuestar	Número
<b>Personal Administrativo</b>	5
<b>Demanda Actual de Pasajeros</b>	26.975
<b>TOTAL</b>	<b>26.994</b>

Fuente: CMB 2018  
Elaboración: Chicaiza-Muñoz

### 2.4.2 Muestra

En la investigación realizada no fue necesario calcular la muestra para el personal administrativo, por el número reducido de integrantes, pero para la demanda de pasajeros del Consorcio se aplicó una muestra por su elevado número.

#### Datos:

$$p=0,5$$

$$q= 0,5$$

$$Z= 1,96$$

$$e= 0,06$$

$$N=26.989 \text{ p.}$$

$$n = \frac{(Z^2)(P * q)N}{(N - 1)e^2 + (z^2 * p * q)}$$

$$n = \frac{1.96^2(0,5 * 0,5) 26.989}{0,06^2(26.989 - 1) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = 264\text{p}$$

Una vez aplicada la formula, la población y la muestra a investigar es la siguiente:

---



---

PERSONAS A ENCUESTAR	NÚMERO
<b>Personal Administrativo</b>	5
<b>Usuarios</b>	264
<b>TOTAL</b>	<b>269</b>

## 2.5 Diseño de la investigación

El diseño de investigación estipula la estructura fundamental y especifica la naturaleza global de la intervención, en tal sentido para la presente investigación es el “Diseño Observacional”, donde menciona que el investigador permanece a la expectativa, ya sea de los efectos de la exposición en los sujetos de estudio o de la asociación entre los factores de riesgo y el evento final. De manera general se dividen en dos grupos: descriptivos y analíticos; los primeros se limitan a describir los sucesos bajo estudio (reporte de caso, series de casos y estudios transversales), mientras que los segundos tienen por objetivo explorar casualidad entre la exposición y la enfermedad. (Vallejo, El diseño de investigación: una breve revisión metodológica, 2018)

Es así, que para desarrollar la investigación sobre el “Diagnóstico situacional del Consorcio de transporte público de pasajeros Mejía-Brito”, se utilizó el diseño de investigación descriptiva, ya que se tiene por objetivos: Establecer el desarrollo institucional que ha tenido el Consorcio, así como los objetivos estratégicos, la estructura organizacional, los servicios que presta, entre otros aspectos relacionados con la organización; establecer el problema, los

objetivos y la metodología que se aplicará para realizar este estudio relacionado a la calidad, que brinda el Consorcio a sus usuarios; establecer el marco conceptual en el que se fundamenta el presente estudio; analizar los factores internos y externos para establecer la o las ventajas competitivas que posee el Consorcio, en la prestación del servicio de transporte; y las debilidades que tienen que ser mejoradas mediante la aplicación de estrategias.

## **2.6 Técnicas e instrumento de recolección de datos**

Para el propósito de este estudio, se ha optado como técnica de recolección de información, el uso de la encuesta social y entrevista como forma práctica de obtener datos, a su vez que se ajusta a los fundamentos del tipo de investigación.

### ***2.6.1 Información Primaria***

Con el propósito de extraer la información necesaria para recopilación de datos fue necesario la aplicación de técnicas como:

#### ***2.6.1.1 Encuesta***

Según (Kinneer & Taylor, 2004), la fuente más común de obtención de datos es la comunicación con los encuestados, es lógico obtener datos de personas por medio de la formulación de preguntas, en la investigación de mercado es solo una manera más formal y científica de recolectar dicha información, los encuestadores (quienes realizan la encuesta), los encuestados (a quien se les va a realizar la encuesta) pueden ser consumidores, compradores, mayoristas, minoristas o cualquier persona bien informada que pueda suministrar datos útiles para una decisión.

La encuesta para la presente investigación se realizó a 264 usuarios en las rutas más representativas del Consorcio (Machachi-Quitumbe, Machachi-Villaflora, Machachi-Trébol), donde se investigó la frecuencia de uso de las unidades del Consorcio, la calidad del servicio de transporte, la asistencia que les presta el conductor y ayudante en el viaje, los medios de comunicación para realizar sugerencias o denuncias, las condiciones del parque automotor, la operación mecánica, entre otras.

De igual manera se realizaron cinco encuestas al personal administrativo del Consorcio, con el fin de analizar el nivel de conocimiento de la organización, donde se investigó: el conocimiento de la estructura organizacional del Consorcio, el desarrollo de las actividades y tarea en cada proceso del servicio de transporte, la difusión interna de los procesos del Consorcio, el cumplimiento de los objetivos del servicio, los factores externos e internos que afectan el normal desempeño de la organización, entre otras.

#### ***2.6.1.2 Entrevista***

Según (Kinnear & Taylor, 2004), la entrevista en profundidad usan el interrogante extenso e individual de los encuestados, para explotar las zonas implícitas en las actividades y en el comportamiento de la persona o grupo de personas.

Esta técnica permite obtener información concisa de aspectos cualitativos puntuales para el diagnóstico y el desarrollo del presente proyecto, esta técnica fue destinada a los directivos del Consorcio Mejía-Brito. (Anexo de la investigación)

#### ***2.6.1.3 Observación***

Según (Kinnear & Taylor, 2004), la observación es el proceso de reconocer y tener en cuenta los objetos y acontecimientos relevantes, siendo una actividad importante y común en nuestra

rutina diaria. Esta técnica permite extraer información de una situación real, clarificando y consignando los acontecimientos pertinentes. Se efectuó mediante varias visitas a la organización ubicada en la ciudad de Machachi, Av. Amazonas y calle González Suarez.

En las visitas realizadas se observó su estructura administrativa, la operación de las unidades del Consorcio para identificar el servicio al usuario, las condiciones y presentación del vehículo, la asistencia que les presta el conductor, ayudante/azafata al usuario final, la operatividad del servicio en horas pico y valle, la forma de conducción de las unidades, entre otras.

### ***2.6.2 Información Secundaria***

Para fundamentar y ampliar la información obtenida de una manera más técnica, se recurrió a documentación interna de las empresas como estudios, proyectos, planes, manuales, revistas, folletos, internet y bibliografía, la misma que ayudo a explorar temas como inflación, crisis, crecimiento poblacional, sistemas de gestión de la calidad, infraestructura para el funcionamiento de la organización, la trazabilidad del servicio, la historia y calidad del servicio de transporte público.



## CAPITULO III

### 3. Marco Teórico

#### 3.1 Antecedentes investigativos de otras empresas de transporte.

##### 3.1.1<sup>1</sup>Transporte Intermunicipal “COOTRANSTUR”

En su estudio investigativo, la empresa de transporte Intermunicipal “COOTRANSTUR”, requiere conocer el “*El diagnóstico situacional del servicio de transporte y la gestión organizacional de la empresa*”, donde se realizó una investigación tipo exploratoria-descriptiva, con el que se pudo identificar:

- La calidad el servicio que ofrece al usuario,
- Características del servicio,
- Característica del servicio que restan los conductores y ayudantes en las unidades,
- Cualidades que deber tener el servicio intermunicipal,
- Criterios de oferta de servicio de transporte intermunicipal,
- Acciones posibles,
- Aspectos que debe contemplar el mejoramiento del servicio,
- Calidad de las condiciones del sistema de carrocería y operación de los vehículos.

Concluyendo que de la muestra analizada, la mayor parte no está de acuerdo con el servicio afectando la imagen a nivel de los usuarios fijos y potenciales, comenzando con el trato

---

<sup>1</sup> Diagnostico Situacional del servicio de transporte intermunicipal y la gestión organizacional de la empresa “COOTRANSTUR” Turbaco-Cartagena de Indias-2004. (Buendía Puello, 2004)

descortés de los conductores y ayudantes, por lo tanto una de las metas es la satisfacción del cliente.

Es así que la empresa ha implementado planes estratégicos para mejorar su desempeño en el servicio de transporte, efectuado nuevas fuentes de ingreso con la comercialización de insumos (filtros, lubricantes, llantas, baterías, etc), oferta de servicio extras al intermunicipal como extensión de rutas y frecuencias, de igual manea ampliar el servicio de horario nocturno para todo el área de servicio, reposición de la imagen de la empresa con la comunidad aportando con una servicio de calidad.

### ***3.1.2 <sup>2</sup>Empresas de transporte público de pasajeros de buses en San Salvador.***

El estudio generado es el “*Diagnóstico situacional bajo el concepto de la Asociatividad en las empresas de transporte público de pasajeros de buses de la zona metropolitana de San Salvador*”, donde su metodología de investigación utilizados en la presente investigación es el método de cuestionario y de investigación por medio de entrevistas y verificación física, tuvo como finalidad principal definir los instrumentos y técnicas necesarias para evaluar las necesidades e importancia de la Asociatividad para el sector transporte, en el campo de operaciones actual de los empresarios y las cooperativas existentes, bajo el modelo de sociedades anónimas de capital variable, tomando en cuenta los diferentes cambios que se están desarrollando mediante el impulso del nuevo sistema de transporte público de pasajeros. (Universidad Tecnológica del Salvador)

---

<sup>2</sup> Diagnóstico situacional bajo el concepto de la Asociatividad en las empresas de transporte público de pasajeros de buses de la zona metropolitana de san salvador. (Universidad Tecnológica del Salvador)

Según (Universidad Tecnológica del Salvador), *“la investigación realizada fue de tipo histórica, en la cual se busca relacionar eventos del pasado con problemas del presente, sobre la Asociatividad en el sector del transporte, se utilizaron diferentes fuentes y herramientas combinadas que serán útiles para determinar las conclusiones, así como también se incluirá la investigación de campo. Entre las cuales incluyeron, entrevistas a empresarios y empleados de las rutas, inspección visual la que se llevó a cabo, cuando se visitaron las oficinas. Además se utilizaron revistas, decretos, publicaciones, folletos y todo aquel material didáctico que proporcionara información sobre el tema”*.

*Entre sus conclusiones y de acuerdo al análisis situacional se determinó:*

- *No cumplen con los requisitos legales mínimos necesarios para llamarse empresas de transporte, ya que principalmente operan de una forma individual.*
- *Les falta la estructura legal, contable y administrativa para operar como empresas de transporte ya que muchas rutas en la actualidad no cuentan con una adecuada planificación y administración.*

*Es así que la empresa urge de cambios sustanciales, tanto administrativamente como en lo económico financiero, a fin de mejorar el sector del servicio del transporte, en beneficio de los usuarios y de la población en general. Adoptar el modelo de Asociatividad con el fin de corregir las fallas actuales y poder seguir operando dentro del mercado del transporte en El Salvador.*

(Universidad Tecnológica del Salvador)

### **3.1.3 <sup>3</sup>Servicio en Transporte Urbano del cantón Milagro.**

---

<sup>3</sup> Diagnóstico situacional de la calidad del servicio en transporte urbano del cantón Milagro. (Sánchez Arreaga & Jurado Salazar, 2013)

En la investigación se planteó el “*Diagnóstico situacional de la calidad del servicio en transporte urbano del cantón Milagro*”, dentro de los parámetros en el desarrollo de un proyecto investigativo a largo plazo, se vinculó a la comunidad milagreña para que se encamine en la búsqueda de soluciones para mejorar el servicio de transportación urbana, fijando que este es un problema que afecta a un 75% de los 200 mil habitantes que viven en el cantón Milagro.

El estudio de este problema y el posterior desarrollo de un proyecto, se lo estableció por medio del uso de técnicas cualitativas (Encuestas y entrevista), a un porcentajes de usuarios, para obtener su opinión, acerca del servicio que brinda la cooperativa de buses urbano de la Ciudad de Milagro, dentro del informe pudimos establecer un sinnúmeros de falencias que enfrenta la cooperativas dentro de sus unidades, en las cuales están inmersos los usuario y choferes, entre las cuales podemos citar las siguientes:

- Mal trato de palabras al usuario.
- Desconocimientos de derechos y obligaciones por parte del usuario, choferes.
- Desacatamiento de las leyes de tránsito por parte de usuario, choferes y oficiales.
- Circulación de buses urbanos con exceso de pasajeros en su interior.
- El uso de diésel, como agente de limpieza del piso del buses, generando enfermedades.
- Falta de capacitación a los choferes.
- La contratación de conductores de las unidades, sin el requerimiento de características.

Dado a la importancia que tiene el tema para el desarrollo de una ciudad que cada día tiene un alto índice de crecimiento en el aspecto social y humano, se estableció la implementación de un proyecto que reúna las cualidades y las características, que tendrán que tener el debido seguimiento por parte de los entes encargado en el desarrollo del mismo en todas sus etapas, teniendo como resultado el mejoramiento del servicio de transporte y beneficiar a la comunidad en general.

En la investigación se recomendó varios parámetros para mejorar el servicio de transporte en la ciudad, entre las cuales están:

- Capacitar de manera permanente a los choferes en materia de Relaciones Públicas y Humana, Atención al Cliente y Ley Orgánica de Transporte y Ordenamiento Terrestre; y Seguridad Vial.
- Implementación de un plan de selección de choferes basándose bajo un perfil que reúna los requisitos de competencias laborales y personales (valores).
- Eliminar definitivamente los combustibles como elemento de limpieza dentro de los buses.
- Realizar periódicamente sondeos o encuestas a los usuarios y choferes para determinar resultados del proceso de concienciación y orientación en mejora del servicio de transportación urbana.

### ***3.1.4<sup>4</sup>Servicio de Transporte Urbano de Buses de la Ciudad de Esmeraldas.***

---

<sup>4</sup> Análisis a la calidad del servicio de transporte urbano de buses en la ciudad de esmeraldas desde la óptica del usuario. (Morán Villafuerte, 2016)

La presente investigación trata sobre *“El análisis a la calidad del servicio de transporte urbano de buses en la ciudad de esmeraldas desde la óptica del usuario”*, Esmeraldas cuenta con el servicio de transporte urbano de buses desde el año 1957, cuando la cooperativa “Las Palmas” inició sus actividades en esta ciudad. La ciudad de Esmeraldas se ha expandido hacia el sur durante todos estos años, así como también se ha visto un crecimiento acelerado de su población. Luego, en el 2001 la cooperativa Alonso de Illescas, empieza a entregar el servicio de transporte urbano de buses en la ciudad.

Para recabar información, se aplicó una encuesta que contenía diecinueve preguntas, a un total de cuatrocientas siete personas, en diferentes lugares de la localidad, considerando que tuvieran una edad de 15 años en adelante. La entrevista contenía diecinueve preguntas y fue aplicada a ocho directivos y socios de las cooperativas de buses urbanos que actualmente funcionan en Esmeraldas. El objetivo principal de este trabajo fue analizar la calidad del servicio de transporte urbano de buses en la ciudad de Esmeraldas, desde la óptica del usuario.

Mediante los métodos científicos analítico y estadístico se logró estudiar la información para luego presentar los resultados mediante gráficos y tablas. Entre los principales resultados se evidencia el alto grado de insatisfacción de los usuarios del servicio de transporte en relación a las variables: “trato recibido de parte de choferes y cobradores” con el 95,82%, seguido de “comodidad y limpieza de los buses” con el 79,61%, y “conducción de los buses” con el 78,63% de insatisfacción. En lo relacionado al cumplimiento de rutas y frecuencias, el 79,60% está satisfecho, seguido del 73,22% que también lo está en lo que respecta al costo del servicio.

Se revisaron varios estudios previos como artículos científicos, tesis y noticias nacionales; en ellos se muestra que otra variable importante al momento de medir la calidad del servicio de transporte es el impacto medioambiental, el cual no está siendo tomado en cuenta en Esmeraldas

para la prestación de este servicio. Como conclusión principal se considera que la calidad del servicio de transporte urbano en Esmeraldas presenta múltiples deficiencias debido a la falta de evaluaciones al servicio en casi sesenta años de utilización, siendo el trato recibido por parte de choferes y cobradores la mayor queja que presentan los usuarios.

## **3.2 Fundamentación Legal**

### ***3.2.1 La Constitución de la República del Ecuador***

(Constitución de la Republica del Ecuador, 2008), en el artículo No.- 264, numeral 6, en su parte pertinente dispone: *“Los Gobiernos Municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determinan la ley: Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal”*.

### ***3.2.2 Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (LOTTTSV)***

**Art. 3.-** El Estado garantizará que la prestación del servicio de transporte público se ajuste a los principios de seguridad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad, con tarifas socialmente justas. (Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2014)

**Art. 7.-** Las vías de circulación terrestre del país son bienes nacionales de uso público y quedan abiertas al tránsito nacional e internacional de peatones y vehículos motorizados y no motorizados, de conformidad con la Ley, sus reglamentos e instrumentos internacionales vigentes. En materia de transporte terrestre y tránsito, el Estado garantiza la libre movilidad de personas, vehículos y bienes, bajo normas y condiciones de seguridad vial y observación de las

disposiciones de circulación vial. (Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2014)

**Art. 30.3.-** Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Regionales, Metropolitanos o Municipales son responsables de la planificación operativa del control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, planificación que estará enmarcada en las disposiciones de carácter nacional emanadas desde la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, y deberán informar sobre las regulaciones locales que se legislen. (Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2014)

**Art. 30.4.-** Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Regionales, Metropolitanos y Municipales, en el ámbito de sus competencias en materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, en sus respectivas circunscripciones territoriales, tendrán las atribuciones de conformidad a la Ley y a las ordenanzas que expidan para planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte, dentro de su jurisdicción, observando las disposiciones de carácter nacional emanadas desde la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; y, deberán informar sobre las regulaciones locales que en materia de control del tránsito y la seguridad vial se vayan a aplicar. Corresponde a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Regionales en el ámbito de sus competencias, planificar, regular y controlar las redes interprovinciales e Intercantonal de tránsito y transporte. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Metropolitanos y Municipales en el ámbito de sus competencias, tienen la responsabilidad de planificar, regular y controlar las redes urbanas y rurales de tránsito y transporte dentro de su jurisdicción. (Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2014)



**Art. 30.5.-** Señala las competencias de los GADs en un número de 19, listadas desde la letra a hasta la letra s, pudiendo señalar entre las más importantes las siguientes:

b) Hacer cumplir el plan o planes de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial elaborados y autorizados por el organismo rector y supervisar su cumplimiento, en coordinación con la Agencia Nacional y los Gobiernos Autónomos Descentralizados regionales;

c) Planificar, regular y controlar las actividades y operaciones de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, los servicios de transporte público de pasajeros y bienes, transporte comercial y toda forma de transporte colectivo y/o masivo, en el ámbito Intracantonal, conforme la clasificación de las vías definidas por el Ministerio del Sector;

d) Planificar, regular y controlar el uso de la vía pública y de los corredores viales en áreas urbanas del cantón, y en las parroquias rurales del cantón;

j) Autorizar, concesionar o implementar los centros de revisión y control técnico vehicular, a fin de controlar el estado mecánico, los elementos de seguridad, la emisión de gases y el ruido con origen en medios de transporte terrestre;

n) Suscribir acuerdos y convenios de cooperación técnica y ayuda económica con organismos nacionales o internacionales, que no supongan erogación no contemplada en la pro forma presupuestaria aprobada;

s) Las demás que determine las leyes, ordenanzas y sus reglamentos.

**Art. 46.-** El transporte terrestre automotor es un servicio público esencial y una actividad económica estratégica del Estado, que consiste en la movilización libre y segura de personas o de bienes de un lugar a otro, haciendo uso del sistema vial nacional, terminales terrestres y centros de transferencia de pasajeros y carga en el territorio ecuatoriano. Su organización es un elemento fundamental contra la informalidad, mejorar la competitividad y lograr el desarrollo

productivo, económico y social del país, interconectado con la red vial internacional. (Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2014)

**Art.- 47.-** El transporte terrestre de personas animales o bienes responderá a las condiciones de responsabilidad, universalidad, accesibilidad, comodidad, continuidad, seguridad, calidad, y tarifas equitativas. (Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2014)

**Art. 52.-** El Estado garantizará la prestación del servicio de transporte público en forma colectiva y/o masiva de personas animales y bienes, dentro del territorio nacional, haciendo uso del parque automotor ecuatoriano y sujeto a una contraprestación económica. (Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2014)

**Art. 54.-** La prestación del servicio de transporte atenderá los siguientes aspectos:

a) La protección y seguridad de los usuarios, incluida la integridad física, psicológica y sexual de las mujeres, hombres, adultos mayores adolescentes, niñas y niños;

b) La eficiencia en la prestación del servicio;

c) La protección ambiental; y,

d) La prevalencia del interés general por sobre el particular. (Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2014)

**Art. 55.-** El transporte público se considera un servicio estratégico, así como la infraestructura y equipamiento auxiliar que se utilizan en la prestación del servicio. Las rutas y frecuencias a nivel nacional son de propiedad exclusiva del Estado, las cuales podrán ser comercialmente explotadas mediante contratos de operación.

**Art. 56.-** El servicio de transporte público podrá ser prestado por el Estado u otorgado mediante contrato de operación a operadoras legalmente constituidas. (Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2014)

**Art. 61.-** Las terminales terrestres, puertos secos y estaciones de transferencia, se consideran servicios conexos de transporte terrestre, buscando centralizar en un solo lugar el embarque y desembarque de pasajeros y carga, en condiciones de seguridad. El funcionamiento y operación de los mismos, sean estos de propiedad de organismos o entidades públicas, gobiernos Autónomos Descentralizados o de particulares, están sometidos a las disposiciones de esta Ley y sus reglamentos. Todos los vehículos de transporte público de pasajeros, que cuenten con el respectivo título habilitante otorgado por la Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial o por el organismo competente, deberán ingresar a los terminales terrestres de las respectivas ciudades, para tomar o dejar pasajeros. (Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2014)

**Art. 65.-** El servicio de transporte público comprende los siguientes ámbitos de operación: Intracantonal, interprovincial, intrarregional, intraprovincial e internacional. (Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2014)

**Art. 68.-** El servicio de transporte público interprovincial es aquel que opera, bajo cualquier tipo, dentro de los límites del territorio nacional. La celebración de los contratos de operación será atribución de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, de conformidad con lo establecido en la presente Ley y su Reglamento. (Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2014)

**Art. 88.-** En materia de tránsito y seguridad vial, la presente Ley tiene por objetivo, entre otros, los siguientes:

a) La organización, planificación y regulación de la movilidad peatonal, circulación, seguridad vial, uso de vehículos a motor, de tracción humana, mecánica o animal, y la conducción de semovientes;

b) La prevención, reducción sistemática y sostenida de los accidentes de tránsito y sus consecuencias, mortalidad y morbilidad; así como aumentar los niveles de percepción del riesgo en los conductores y usuarios viales;

f) El sostenimiento económico de las actividades relacionadas con el tránsito y seguridad vial;

g) Disponer la implantación de requisitos mínimos de seguridad para el funcionamiento de los vehículos, de los elementos de seguridad activa y pasiva y su régimen de utilización, de sus condiciones técnicas y de las actividades industriales que afecten de manera directa a la seguridad vial;

h) La reducción de la contaminación ambiental, producida por ruidos y emisiones de gases emanados de los vehículos a motor; así como la visual ocasionada por la ocupación indiscriminada y masiva de los espacios de la vía pública; (Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2014)

### ***3.2.3 Reglamento para Aplicación de la LOTTTSV***

**Art. 5.-** La Agencia Nacional de Tránsito es el ente responsable encargado de ejecutar las políticas y decisiones dictadas por el Ministerio del sector, en el ámbito de su competencia, sin perjuicio de las atribuciones de los GADs. (Reglamento a la LOTTTSV, 2014)

**Art. 40.-** El transporte terrestre de personas y bienes es un servicio esencial que responde a las condiciones de:

**RESPONSABILIDAD.-** Es responsabilidad del Estado generar las políticas, regulaciones y controles necesarios para propiciar el cumplimiento, por parte de los usuarios y operadores del transporte terrestre, de lo establecido en la Ley, los reglamentos y normas técnicas aplicables.

**UNIVERSALIDAD.-** El Estado garantizará el acceso al servicio de transporte terrestre, sin distinción de ninguna naturaleza, conforme a lo establecido en la Constitución de la República y las leyes pertinentes.

**ACCESIBILIDAD.-** Es el derecho que tienen los ciudadanos a su movilización y de sus bienes, debiendo por consiguiente todo el sistema de transporte en general responder a este fin.

**COMODIDAD.-** Constituye parte del nivel de servicio que las operadoras de transporte terrestre de pasajeros y bienes deberán cumplir y acreditar, de conformidad a las normas, reglamentos técnicos y homologaciones que para cada modalidad y sistema de servicio estuvieren establecidas por la Agencia Nacional de Tránsito.

**CONTINUIDAD.-** Conforme a lo establecido en sus respectivos contratos de operación, permisos de operación, autorizaciones concedidas por el Estado sin dilaciones e interrupciones.

**SEGURIDAD.-** El Estado garantizará la eficiente movilidad de transporte de pasajeros y bienes, mediante una infraestructura vial y de servicios adecuada, que permita a los operadores a su vez, garantizar la integridad física de los usuarios y de los bienes transportados respetando las regulaciones pertinentes.

**CALIDAD.-** Es el cumplimiento de los parámetros de servicios establecidos por los organismos competentes de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial y demás valores agregados que ofrezcan las operadoras de transporte a sus usuarios. (Reglamento a la LOTTTSV, 2014)

**Art. 66.-** Contrato de operación: es el título habilitante mediante el cual el Estado concede a una persona jurídica, que cumple con los requisitos legales y acorde al proyecto elaborado, la facultad de establecer y prestar los servicios de transporte terrestre público de personas en los

ámbitos y vehículos definidos en el artículo 63 de este Reglamento. (Reglamento a la LOTTTSV, 2014)

**Art. 92.-** El control y fiscalización de las operadoras de transporte terrestre y de los servicios conexos estarán a cargo de la Agencia Nacional de Tránsito, sus Unidades Administrativas y de los GADs, en el ámbito de sus competencias. (Reglamento a la LOTTTSV, 2014)

**Art. 114.-** El uso de las rutas (líneas de servicios) y frecuencias está ligado al título habilitante otorgado a la operadora; el otorgamiento de rutas y frecuencias será fijado en el título habilitante sobre la base de un estudio técnico y económico, precautelando los intereses de los usuarios y operadores y promoviendo el desarrollo de todos y cada uno de los servicios de transporte terrestre de conformidad con lo establecido en las regulaciones emitidas por la Agencia Nacional de Tránsito. (Reglamento a la LOTTTSV, 2014)

#### ***3.2.4 Plan Nacional del Buen Vivir 2017-2021***

**Objetivo 1:** Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas; dentro de las “Prioridades ciudadanas en el marco de los derechos para todos y todas a lo largo de la vida”, se menciona garantizar una vida digna en igualdad de oportunidades para las personas es una forma particular de asumir el papel del Estado para lograr el desarrollo. En el fundamento del objetivo 1, se manifiesta su interés en contar con servicios de movilidad y transporte adecuados que garanticen la seguridad de los pasajeros, para lo cual es fundamental que se implementen medidas para asegurar la calidad, regularización y accesos viales, especialmente en las áreas rurales del país. Este servicio de transporte, además de garantizar la movilidad de las personas, debe posibilitar la entrada y salida de los productos desde las zonas más alejadas hasta los mercados donde se comercializan.

Dentro de las políticas del objetivo No.- 1, inciso 1.8, se menciona garantizar la calidad de los bienes y servicios públicos vinculados a la movilidad y transporte.

**Objetivo No.- 2.** Afirmar la interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las identidades diversas. Se destacan problemáticas asociadas con los territorios donde muchos de los pueblos y nacionalidades se desarrollan, principalmente en los sectores rurales, para lo cual se pone especial énfasis en temas de movilidad y transporte, como por ejemplo: la calidad de las vías, la regularización del transporte comunitario, entre otros.

***3.2.5 Reglamento de Transporte Público Interprovincial de pasajeros RES. 161-DIR-2013-ANT.***

**Art.3.- numeral 3.3.** Conjunto de indicadores que permiten una evaluación de las condiciones del servicio otorgado a los usuarios del transporte por parte de las operadoras.

**Art. 15.-** de la prestación del servicio.- El servicio de transporte interprovincial de pasajeros, se prestará permanentemente tanto en los días ordinarios, como en los feriados, entre las ciudades de origen de una provincia a otra provincia de destino, con paradas intermedias, en la rutas, intervalos y frecuencias previamente autorizadas por la Agencia Nacional de Tránsito, partiendo desde y hasta los terminales terrestres o puntos autorizados para ascenso/descenso de pasajeros en caso de no existir terminales terrestres, servicios que incluirá además la venta de boletos de viajes o tickets.

**Art. 18.-** De las rutas y frecuencias.- Las operadoras legalmente autorizadas para prestar el servicio de transporte terrestre interprovincial operarán dentro de las rutas, intervalos y frecuencias establecidas en el correspondiente Contrato de Operación; y, en las que

posteriormente las autorice la Agencia Nacional de Tránsito, las cuales deberán ser incorporadas al contrato de operación vigente.

**Art. 32.-** Obligaciones de la Operadora.- La operadora deberá prestar el servicio de transporte interprovincial de acuerdo con el presente reglamento, las condiciones bajo las que fue suscrito el contrato de operación y conforme a los términos señalados en el mismo; en particular, la operadora se encuentra obligado a:

- Prestar exclusivamente el servicio de transporte autorizado, en el ámbito y condiciones establecidas en el título habilitante; esto es, transporte interprovincial público de pasajeros.
- Prestar el servicio de transporte por las rutas y frecuencias autorizadas.
- Prestar el servicio de transporte con vehículos habilitados, lo que se acreditará con el respectivo Contrato de Operación y los alcances respectivos de ser el caso.
- Para el embarque y desembarque de pasajeros y equipajes, utilizar únicamente los terminales terrestres, estaciones de ruta o paraderos según corresponda, autorizados por la Agencia Nacional de Tránsito.

**Art. 34.-** Derecho al uso del servicio.- Toda persona tiene derecho a acceder al uso del servicio de transporte interprovincial como contraprestación por el pago de la tarifa del boleto o ticket de viaje, en el nivel de calidad previamente definido por la autoridad y en igual de condiciones. (ANT, 2013)

**Art. 28.-** Protocolo de Seguridad.- Las operadoras deberán cumplir estrictamente con lo señalado en los protocolos de seguridad de acuerdo con la resolución emitida por la ANT.



### **3.2.6 C.O.O.T.A.D**

**Art. 55.-** Los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley;

b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;

c) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;

f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal; (Presidencia de la Republica del Ecuador, 2010)

**Art. 130.-** Ejercicio de la competencia de tránsito y transporte.- A los gobiernos autónomos descentralizados municipales les corresponde de forma exclusiva planificar, regular y controlar el tránsito, el transporte y la seguridad vial, dentro de su territorio cantonal. (Presidencia de la Republica del Ecuador, 2010)

Los gobiernos autónomos descentralizados municipales definirán en su cantón el modelo de gestión de la competencia de tránsito y transporte público, de conformidad con la ley, para lo cual podrán delegar total o parcialmente la gestión a los organismos que venían ejerciendo esta competencia antes de la vigencia de este Código. (Presidencia de la Republica del Ecuador, 2010)

### **3.2.7 Escritura Pública del Consorcio Mejía-Brito.**

La actividad del consorcio consistirá, en la administración gestión y logística de proyectos de las operadoras consorciadas aplicables a las rutas y frecuencias otorgadas o por otorgar por la autoridad competente así como también en el desarrollo de proyectos que pudiera realizar el consorcio.

### 3.3 Fundamentación Teórica

#### 3.3.1 *Conceptualización de la Mejora de la Calidad*

En la actualidad ya no podemos hablar solo de calidad del producto o servicio, sino que la nueva visión ha evolucionado hacia el concepto de la calidad total. La calidad del producto o servicio se convierte en objetivo fundamental de la empresa; pero si bien con la visión tradicional se trataba de conseguir a través de una función de inspecciones en el área de producción, en el enfoque moderno la perspectiva se amplía, considerando que va a ser toda la empresa la que va a permitir alcanzar esta meta fundamentalmente a través de la prevención. (Tarí Guillón)

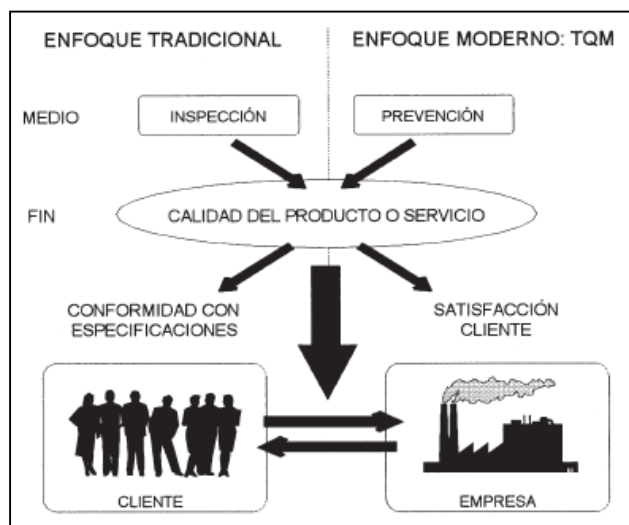
Según (Tarí Guillón), la calidad del producto o servicio mejorará, si se incrementa la calidad global de la empresa, es decir si ésta se convierte en una *organización de calidad*, refiriéndose a una empresa avanzada en calidad porque ha implantado la dirección de la calidad. El término calidad se relaciona muchas veces con un producto o servicio extraordinario o excepcional, sin embargo, el concepto que nosotros queremos desarrollar no tiene por qué guardar relación con lo “magnífico”, diseñando, fabricando y vendiendo productos con una calidad determinada que satisfagan realmente al cliente que los use.

En la actualidad hay muchos conceptos que definen la calidad del producto o servicios, entre ellos engloban conceptos como:

- Los requisitos del cliente deben concordar con lo que desea el cliente y no lo que la empresa puede realizar.

- El cliente no conoce como el producto o servicio que desea se ajusta a las especificaciones internas de la empresa.
- El número de factor humano que se requiere para la elaboración del servicio o producto.

Definir la calidad del producto significa producir bienes y/o servicios según especificaciones que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes; por tanto, las necesidades del mismo llegan a ser un input clave en la mejora de la calidad, por consiguiente, el tránsito del término calidad desde una perspectiva de inspección en el departamento de producción a una de prevención abarcando todas las funciones de la empresa, así como la ampliación de la definición de calidad del producto o servicio, son dos de las principales características del enfoque moderno. (Tarí Guillón)



**Figura 1.** Comparación entre enfoque tradicional y moderno de la calidad

Fuente: (Tarí Guillón)

La mejora de la calidad es uno de los ocho principios de la gestión de la calidad, la norma UNE-EN-ISO 9000:2005 dice que “la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta”. (Asociación Española para la Calidad, s.f.)

El objetivo de la mejora continua de la calidad como lo menciona la (Asociación Española para la Calidad, s.f.), “*debería ser incrementar la capacidad de la organización para satisfacer a sus clientes y aumentar dicha satisfacción a través de la mejora de su desempeño*”. Las acciones generales que son necesarias para llevar a cabo la mejora continua son:

1. El análisis y la evaluación de la situación existente para identificar áreas de mejora,
2. El establecimiento de objetivos para la mejora,
3. La búsqueda de soluciones para alcanzar esos objetivos,
4. La selección de soluciones,
5. La implantación de las acciones decididas,
6. El análisis de los resultados de las acciones implantadas para determinar si se han conseguido los objetivos. (Asociación Española para la Calidad, s.f.)

La mejora continua según (Padrón Robaina, 2003), permitirá garantizar procesos eficaces que se desempeñen con calidad y productividad estandarizada, apoyados con la tecnología adecuada. En una mejora de la calidad en una empresa se fundamenta en un programa de mejora para aumentar la calidad y reducir costes. La mejora de la calidad ha de estar dirigida a resolver:

- Problemas que tiene su origen en los niveles directivos: pues el 80% de los problemas de calidad son resolubles desde los niveles directivos.
- Y problema de tipo interdepartamental, que suelen ser los más graves.

Los enfoques actualmente seguidos por la empresa para la mejora de la calidad son dos:

- Mejora continua: es un proceso estructurado para la resolución de problemas que parte del análisis de la situación actual para identificar y eliminar las causas de dichos problemas.

- La reingeniería de procesos: es el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento.

El proceso de mejora continua de la calidad comprende cuatro etapas que se construyen a partir del trabajo realizado en el paso anterior, y son:

1. La organización del proyecto de mejora,
2. El diagnóstico, que incluye el análisis de los síntomas, causas y comprobación de las mismas,
3. La corrección, que incluye identificación de las acciones correctivas, la implantación de las acciones y resultados,
4. El mantenimiento de los resultados obtenidos.

### ***3.3.2 Conceptualización de procesos***

Según (Pérez Fernandez, 2004), una sencilla definición de procesos, es la secuencia ordenada de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente. Los procesos han existido desde siempre ya que es la forma más natural de organizar el trabajo; otra cosa bien distinta es que los tuviéramos identificados para orientar a ellos la acción. Para ello se determina:

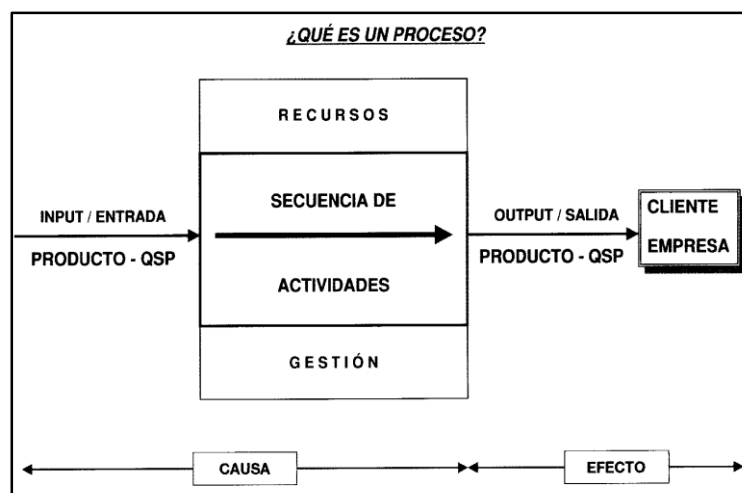
1. Determinar sus límites para en función de su nivel, asignar responsabilidades.
2. Identificar sus elementos y factores para determinar sus interacciones y hacer posibles su gestión.

Todo proceso consta de los siguientes elementos, según (Pérez Fernandez, 2004):

1. **Un input (entrada):** producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido. Un input es un “producto” que proviene de un suministrador (externo o interno); justifica la ejecución del proceso.

2. **El proceso:** la secuencia de actividades propiamente dicha. Los factores del proceso son entradas laterales, es decir, input necesarios o convenientes para la ejecución del proceso. Los productos que provienen de otros procesos con los que interactúan.
3. **Un output (salidas):** producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. También es la salida de un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente”. El producto del proceso (salida) ha de tener un valor intrínseco, medible o evaluable, para su cliente o usuario.

Es así que el output, input, proveedor y cliente, definen los límites de todo proceso que han de ser claros y conocidos para poder asignar la responsabilidad pertinente. Para que los procesos estén conectados entre sí, es preciso que entradas y salidas estén fuera del ámbito de responsabilidad funcional.



**Figura 2** Qué es un proceso?  
Fuente: (Pérez Fernández, 2004)

Según (Bravo Carrasco, 2011), la definición de procesos tiene varias visiones, dentro de ellas, la síntesis de la visión sistemática: “Proceso es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente”. Desde el concepto de síntesis, se define: “Un proceso es una competencia que tiene la organización”. Otra definición, complementaria, viene desde la aplicación del análisis, a través de observar los componentes: “Proceso es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes”. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información.

Los procesos le dan vida a la organización, ya que presentan el hacer de la organización, el cual puede pasar por muchos cargos en diversas unidades funcionales en forma vertical, por eso los procesos cruzan horizontalmente a la organización.

Los procesos tienen una visión que es una forma integradora de acercamiento a la organización, que permite comprender la compleja interacción entre acciones y personas distintas en el tiempo y el espacio. Más allá de un conjunto de actividades, un proceso nos ayuda a entender la globalidad de la tarea que se desempeña. La visión de procesos permite salir de la absurda orientación sólo funcional, donde las personas dicen: “no es mi responsabilidad”, cuando creen haber hecho bien su tarea, pero el proceso no funcionó. (Bravo Carrasco, 2011)

### ***3.3.3 Conceptualización del diagnóstico de procesos.***

Según (Restrepo Vélez, 2017), *“los procesos se consideran como un mecanismo de gestión que se utiliza para generar bienes y servicios dentro de una compañía. Se depende de la coherencia y la articulación de estos procesos para que se logre la eficiencia y la eficacia de la productividad de una organización. Para esto es importante que se manejen herramientas de*

*diagnóstico y evaluación de procesos, las cuales permiten analizar los procesos empresariales, la calidad y el rendimiento de la organización”.*

(Restrépo Vélez, 2017) *“Estas herramientas son aplicables a los procesos que realizan las organizaciones sin importar si son de manufactura, de servicios o administrativos, las cuales son adaptadas de acuerdo a la necesidad de cada sector, a continuación se detalla algunas de las herramientas para identificar y evaluar los procesos en una empresa”:*

- **Diagrama de Pareto:** Según (Restrépo Vélez, 2017) el Diagrama de Pareto es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas. De modo que se pueda asignar un orden de prioridades. La regla es 80/20: 80% de los problemas se deben al 20% de las causas.
- **Diagrama de causa y efecto:** El diagrama de causas-efecto de Ishikawa, así llamado en reconocimiento a Kaouru Ishikawa ingeniero japonés que lo introdujo y popularizó con éxito en el análisis de problemas en 1943 en la Universidad de Tokio, durante una de sus sesiones de capacitación a ingenieros de una empresa metalúrgica explicándoles que varios factores pueden agruparse para interrelacionarlos. Este diagrama es también conocido bajo las denominaciones de cadena de causas-consecuencias, diagrama de espina de pescado o “fish-bone”. (UNIT, 2009)
- **Diagramas de dispersión:** Según (Restrépo Vélez, 2017), es una gráfica del valor de una característica frente a otra. Permite descubrir la forma en que una variable se



altera, conforme se presentan cambios o alteraciones en la otra. La correlación puede ser positiva o negativa, dependiendo del signo del resultado.

- **Diagrama SIPOC:** Según (Restrépo Vélez, 2017), El Diagrama SIPOC (Supplier-Inputs-Process-Outputs-Customers) es la representación gráfica de un proceso de gestión. Esta herramienta permite visualizar el proceso de manera sencilla, identificando a las partes implicadas en el mismo:
  1. **Proveedor (supplier):** persona o compañía que aporta recursos al proceso.
  2. **Recursos (inputs):** todo lo que se requiere para llevar a cabo el proceso. Se considera recursos a la información, a los materiales e incluso a las personas.
  3. **Proceso (process):** conjunto de actividades que transforman los recursos en productos.
  4. **Cliente (customer):** la persona que recibe el resultado del proceso. El objetivo es obtener la satisfacción de este cliente.

Según (Restrépo Vélez, 2017), con estas herramientas de diagnóstico de procesos, se pronostica y se evalúan el rendimiento, los procesos, las labores y las actividades de operación que permiten que una empresa aumente su productividad. El diagnóstico es el resultado de la integración simultánea de múltiples datos procedentes de diversas fuentes informativas (sujetos, contexto, acciones y resultados) y recogido con diferentes técnicas de evaluación.

### ***3.3.4 Etapas del proceso de diagnóstico***

Las etapas más significativas en el proceso de diagnóstico (Córdoba Urbano, 2008) son las siguientes:

1. Establecimiento de coordenadas socio-demográficas y ambientales de la situación,
2. Planificación,

3. Recogida de datos,
4. Comprobación de las realizaciones,
5. Elaboración de resultados e interpretación,
6. Informe de resultados.

### ***3.3.5 Servicio al Cliente***

El servicio al cliente es el servicio o atención que una empresa o negocio brinda a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderle un producto o entregarle el mismo. (CreceNegocios, 2015)

Los factores que intervienen en el servicio al cliente según (CreceNegocios, 2015) son:

- **Amabilidad:** amabilidad hace referencia al trato amable, cortés y servicial.
- **Atención personalizada:** la atención personalizada es la atención directa o personal que toma en cuenta las necesidades, gustos y preferencias particulares del cliente.
- **Rapidez en la atención:** la rapidez en la atención es la rapidez con la que se le toman los pedidos al cliente, se le entrega su producto, o se le atienden sus consultas o reclamos.
- **Ambiente agradable:** un ambiente agradable es un ambiente acogedor en donde el cliente se siente a gusto.
- **Comodidad:** comodidad hace referencia a la comodidad que se le brinda al cliente cuando visita el local.
- **Seguridad:** seguridad hace referencia a la seguridad que existe en el local y que, por tanto, se le da al cliente al momento de visitarlo.

- **Higiene:** higiene hace referencia a la limpieza o aseo que hay en el local o en los trabajadores.

Según (CreceNegocios, 2015), el buen servicio al cliente debe estar presente en todos los aspectos del negocio en donde haya alguna interacción con el cliente, desde el saludo del personal de seguridad que está en la puerta del local, hasta la llamada contestada por la secretaria. Para lo cual es necesario capacitar y motivar permanentemente al personal para que brinde un buen servicio al cliente, no solo a aquellos trabajadores que tengan contacto frecuente con el cliente, sino a todos los que en algún momento puedan llegar a tenerlo, desde el encargado de la limpieza hasta el Gerente General. El buen servicio al cliente no solo debe darse durante el proceso de venta, sino también una vez que esta se haya concretado.

Según (Kleyman Nudel, 2009), un buen servicio al cliente es aquel que se basa en la empatía con él, ¿y qué significa esto? "ponerse en los zapatos del cliente". A nadie le gusta que le hablen de mala manera, le entreguen productos o servicios mal hechos, en un empaque o en unas instalaciones en mal estado, o que el empleado tenga mal aspecto o no conozca la información necesaria para dar la confianza que el cliente necesita. El servicio al cliente es parte de la mercadotecnia intangible, su objetivo es el manejo de la satisfacción a través de producir percepciones positivas del servicio, logrando así, un valor percibido hacia nuestra marca. Por lo que el manejo de este tipo de mercadotecnia requiere de esfuerzos diferentes a la mercadotecnia de un producto que es tangible y que el posible cliente sólo con ver su empaque, consistencia o color, puede tomar una decisión de compra. (Kleyman Nudel, 2009)

La calidad del servicio es la orientación que siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes; esto incluye a todas las personas que trabajan en la empresa, y no sólo a las que tratan personalmente con los clientes o a las que se comunican

con ellos por medio del teléfono, fax, carta o de cualquier otra forma. El servicio al cliente, utilizando el término como una descripción general de la calidad del servicio, produce un efecto multiplicador; multiplica los resultados generados por las actividades de marketing, publicidad y ventas. (Tschohl, 2008)

### ***3.3.6 Beneficios del servicio***

La importancia del valor según (Tschohl, 2008) que tiene la calidad del servicio, podemos decir que el servicio retiene a los clientes que la empresa ya tiene, atrae a nuevos clientes y crea una reputación que induce a los clientes actuales y potenciales negocios con la organización. Esos objetivos se alcanzan satisfaciendo a los clientes, quienes, a su vez, recomendarán su empresa a sus amigos y parientes. Gracias al nivel de familiaridad que existen ellos, crearán y, luego, incrementarán una reputación positiva y creíble de sus empresas en el mercado.

El servicio es muy valioso para las empresas que están presionadas por la competencia; en la actualidad, las empresas de mayor éxito se centran en el servicio, no en el precio. Después de todo, la competencia en precios produce compradores, pero no (necesariamente) clientes.

### ***3.3.7 Gestión de la calidad en los servicios.***

Según (Gonzalez, 2014), la calidad de la prestación de servicios es importante considerar que un servicio es un proceso que no produce un producto físico, es decir, es una parte inmaterial de la transacción entre el consumidor y el proveedor, o también puede entenderse como el conjunto de prestaciones de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal.

Los servicios poseen ciertas características que los diferencian de los productos tangibles de acuerdo a la forma en que son producidos, consumidos y evaluados.

SERVICIOS	IMPLICACIONES
<b>Intangibles</b>	<p>Los servicios no pueden inventariarse.</p> <p>Los servicios no pueden patentarse.</p> <p>Los servicios no pueden presentarse ni explicarse fácilmente.</p> <p>Es difícil determinar su precio.</p>
<b>Heterogéneos</b>	<p>La entrega del servicio y la satisfacción del cliente depende de las acciones del empleado.</p> <p>La calidad en el servicio depende de muchos factores incontrolables.</p> <p>No existe la certeza de que el servicio que se proporciona es equiparable con lo que se planeó y promovió originalmente</p>
<b>Producción y Consumo Simultáneos</b>	<p>Los clientes participan en la transacción y la afectan.</p> <p>Los clientes se afectan unos a otros.</p> <p>Los empleados afectan el resultado del servicio.</p> <p>La descentralización puede ser fundamental.</p>
<b>Perecederos</b>	<p>Es difícil producirlos masivamente.</p> <p>Resulta problemático sincronizar la oferta y la demanda de los servicios.</p> <p>Los servicios no pueden devolverse ni re-venderse.</p>

**Figura 3** Servicios e Implicaciones,  
Fuente: (González)

Estas características provocan que los servicios sean más difíciles de evaluar y saber qué es lo que realmente quieren los clientes, de forma tal que la calidad de los mismos se define principalmente por la opinión del cliente, es decir, su grado de satisfacción. (Gonzalez, 2014)

Según (Gonzalez, 2014), una definición del concepto de “Satisfacción del cliente” es posible encontrarla en el “Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario”, que la define como la “percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos”, aclarando además un aspecto muy importante sobre las quejas de los clientes: su existencia es un claro indicador de una baja satisfacción, pero su ausencia no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente, ya que también podría estar indicando que son inadecuados los métodos de comunicación entre el cliente y la empresa, o que las quejas se realizan pero no se registran adecuadamente, o que simplemente el cliente insatisfecho, en silencio, cambia de proveedor.

Según (Gonzalez, 2014), si bien es una realidad que existen muchos rubros o sectores, muchos servicios, muchos tipos de clientes, también es una realidad que pueden reconocerse fundamentos para lograr la satisfacción del cliente que pueden considerarse aplicables en cualquier situación:

- Fiabilidad,
- Confianza,
- Capacidad de respuesta,
- Empatía,
- Imagen transmitida por la empresa.

Estos aspectos son la clave para poder gestionar la calidad de los servicios, según (Gonzalez, 2014) prestando el servicio según lo prometido, atendiendo rápida y eficazmente a los clientes, manteniendo la disponibilidad para atender consultas, o teniendo los conocimientos necesarios para poder dar respuestas adecuadas y orientadas a las necesidades de los clientes.

La calidad del servicio según (Villalba, 2013) de un bien o servicio requiere entonces de características que facilitan su comprensión, y es el cliente quien define a partir de su interacción con un producto o servicio, si se satisfacen o no sus necesidades. De manera que, Deming (1989) propone la calidad como la traducción de las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, esto significa de cierta manera que antes de entregar un producto, el productor certifica que este satisface ciertos requisitos.

La calidad del servicio y satisfacción son conceptos que están íntimamente relacionados puesto que una mayor calidad del servicio llevará a aumentar la satisfacción del consumidor, es decir, que la primera debe ser tratada como un antecedente de satisfacción.

### ***3.3.8 Importancia del servicio al cliente.***

Según (Frometa Vázquez, Zayas Ramos, & Pérez Martínez, 2008), un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno, por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa. Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus proveedores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

### ***3.3.9 Satisfacción del cliente/usuario***

Es muy importante conocer la satisfacción del cliente ya que hay relación directa entre la satisfacción del cliente y su fidelidad, y por tanto, con los ingresos de la organización. Obviamente, si los clientes están más satisfechos, serán más fieles y por tanto nos darán mayores ingresos y durante un mayor periodo de tiempo. La Hipersatisfacción del Cliente está basado en un amplio estudio de la problemática que surge en las empresas a la hora de analizar los diferentes niveles de satisfacción de sus clientes y las respectivas acciones a seguir. Aporta el conocimiento suficiente para encontrar las respuestas a muchas de las cuestiones que se plantean día a día, aquellos que están involucrados de una manera u otra en la gestión de la satisfacción de los clientes. (Frometa Vázquez, Zayas Ramos, & Pérez Martínez, 2008)

Las organizaciones deben crear valor para sus clientes de tal manera que los accionistas obtengan beneficios por sus inversiones. Si la organización mantiene la satisfacción de los clientes durante el tiempo, aumentará su eficiencia. Los clientes satisfechos son los que generan la entrada de capital a través de sus pedidos y de referencias para nuevos clientes. Por el

contrario, los clientes insatisfechos transmiten su insatisfacción al mercado y el coste de reemplazar su pérdida y de conseguir otros nuevos es muy alto. (Frometa Vázquez, Zayas Ramos, & Pérez Martínez, 2008)

### ***3.3.10 El valor del cliente.***

En la mayoría de los casos, se desconoce el valor objetivo y mensurable de un cliente, muchos confunden la clasificación de los clientes con su valor, considerándolos de acuerdo a la envergadura económica de sus compras a lo largo del tiempo. Éste es un concepto erróneo, debido a que si una empresa sólo valora a sus clientes por lo que van a aportar durante un determinado tiempo, puede caer en la trampa de crear una cultura de servicio orientada a buscar constantemente clientes nuevos más que a retener a los actuales. (Frometa Vázquez, Zayas Ramos, & Pérez Martínez, 2008)

En realidad, el valor objetivo y mensurable de un cliente según (Frometa Vázquez, Zayas Ramos, & Pérez Martínez, 2008), es lo que le costará a la empresa reemplazarlo por otro de las mismas características de consumo. Dicho valor es el resultado de sumar lo invertido en tiempo, folletos, publicidad y promociones, entre otros, para conquistar a un nuevo cliente que sea capaz de reemplazar al perdido. En función de esta perspectiva para determinar el valor de un cliente, las empresas pueden comprender fácilmente el concepto de que siempre es mejor y menos costoso invertir en esfuerzos para mantener a un cliente que, reemplazar o recuperar a uno perdido. Además, se suma el hecho de que los clientes no tienen un comportamiento de compra en común, algunos compran más que otros, a veces sucede que el cliente que abandonó a la empresa es del segmento de clientes que más compra, y puede ser que se necesite más de un nuevo cliente para reemplazarlo. En consecuencia, la inversión para atraer a los nuevos



reemplazantes será aún mayor que la que se requería para mantenerlo como cliente de la empresa.

### 3.4 F.O.D.A

Según (García López & Cano Flores, 2013, pág. 89), la técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

#### 3.4.1 Componentes de un Análisis FODA

**Tabla 6**  
*Análisis Interno y Externos*

	Positivo	Negativo
Internos	Fortaleza	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Fuente: (Estrella , s.f.)

Según (García López & Cano Flores, 2013), las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno. Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA Institucional en el siguiente orden:

1. Fortalezas;
2. Oportunidades;
3. Amenazas; y

#### 4. Debilidades.

Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades. (García López & Cano Flores, 2013)

El FODA como técnica de planeación, permitirá contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la administración del negocio y que con su know how pueden aportar ideas inestimables para el futuro organizacional. (García López & Cano Flores, 2013)

Un buen diagnóstico estratégico sienta las bases para un plan exitoso. La herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) permite un análisis rápido al alcance de cualquier empresa.

#### ***3.4.2 Metodología para el Desarrollo de la Técnica de FODA***

Una propuesta de metodología según (García López & Cano Flores, 2013) para llevar a cabo el FODA de su organización, la cual consta de los siguientes pasos:

1. Integración del equipo de trabajo.
2. Diseño de una agenda de trabajo
3. Sesión de trabajo (lluvia de ideas),
4. Selección y análisis de problemas
5. Ordenamiento de los problemas
6. Evaluación de los problemas
7. Selección pondera de los problemas

8. Análisis comparativo FODA
9. Alternativas estratégicas
10. Definición del concepto de negocios
11. Plan de operación
12. Evaluación permanente.

La práctica de esta técnica de análisis de problemas y situaciones (FODA) nos permite hacer un verdadero ejercicio de eficiencia como transporte para el logro de los objetivos organizacionales. También nos capacita para el desarrollo de procesos mentales que permiten el manejo y transformación de la información. (García López & Cano Flores, 2013)

#### ***3.4.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos***

Según (Carrero, 2018), la Matriz de Evaluación de Factores Internos o mejor conocida como EFI, es una forma de evaluar factores internos de la gestión estratégica resumiendo fortalezas y debilidades. Siendo éstas las más importantes dentro de las áreas funcionales de un área de negocio o empresa. Posteriormente, se asigna una calificación siendo determinante en el éxito que pueda alcanzar la empresa con su estrategia.

Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de: gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo. (Ramirez Guzman, s.f.)

La matriz de evaluación de factores internos requiere de cinco pasos, los cuales son:

- Idéntica las fortalezas y debilidades claves de la organización
- Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 hasta 1.00 a cada factor
- Hacer una clasificación de 1 a 4.

- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación
- Sumar los resultados ponderados para cada variable

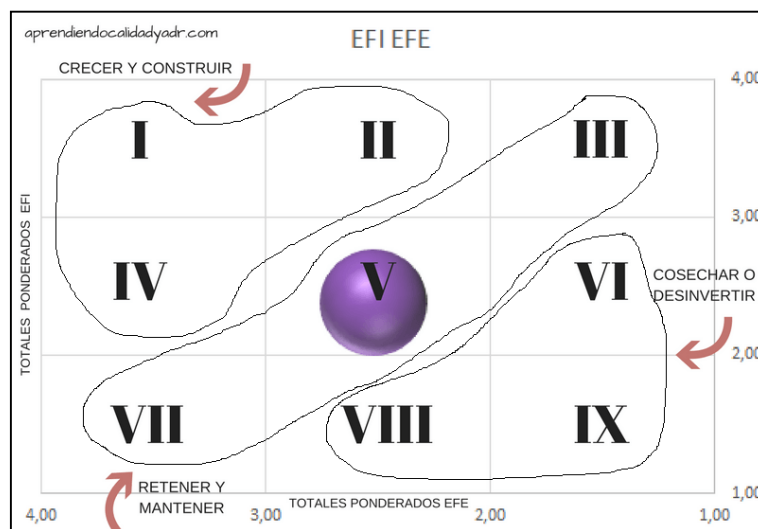
#### ***3.4.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos.***

Según (Gehisy, 2016), la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E), social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos y es muy parecida a la que vimos anteriormente para MEFI.

Según (Gehisy, 2016), la matriz de evaluación de factores externos requiere de cinco pasos, los cuales son:

- Idéntica las oportunidades y amenazas claves de la organización
- Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 hasta 1.00 a cada factor
- Hacer una clasificación de 1 a 4.
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación
- Sumar los resultados ponderados para cada variable.

#### ***3.4.5 Gráfico de Matriz de EFI-EFE***



**Figura 4** Gráfico EFI-EFE.  
Fuente: (Gehisy, 2016)

En el eje X (EFE), como en el eje Y (EFI):

- Los valores de 1,0 a 1,99 representan una posición interna débil.
- Una puntuación de 2,0 a 2,99 se considera la media.
- Unos resultados entre de 3,0 a 4,0 representan una posición fuerte. (Gehisy, 2016)

(Gehisy, 2016) El gráfico de la matriz de EFI-EFE, se realiza para tener una visión general de la empresa, a través de cuadrantes que señalan lo siguiente: Si la esfera se encuentra en los cuadrantes I, II o IV: Crecer y construir, si la esfera se encuentra en los cuadrantes III, V o VI: Retener y mantener y si la esfera se encuentra en los cuadrantes VI, VIII o IX: Cosechar o desinvertir, para que la empresa tome decisiones estratégicas. (Gehisy, 2016)

## CAPITULO IV

### **4. Diagnóstico Situacional**

Para realizar el análisis situacional actual del servicio de transporte del Consorcio Mejía Brito, se realizará el análisis externo e interno con las respectivas tablas y gráficos del presente estudio.

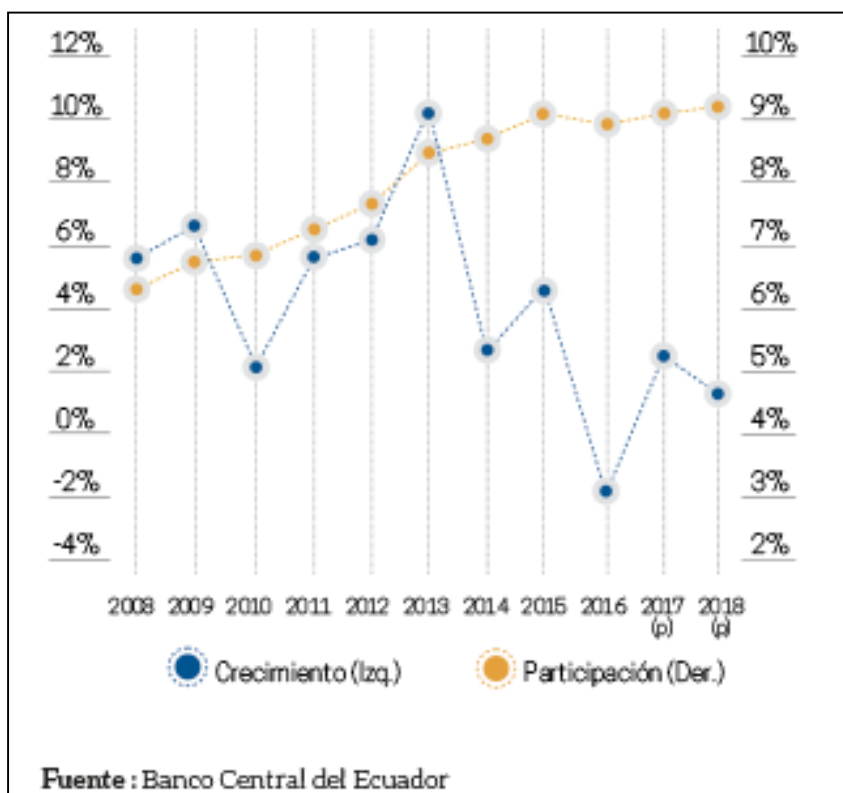
#### **4.1 Análisis Externo**

El análisis externo es la interacción de las fuerzas e instituciones fuera de la organización que pueden llegar a influir en su desempeño (Robbins &Coulter, 2005)

##### ***4.1.1. Económico***

Según (Hubenthal, 2010), el transporte tiene vínculos muy estrechos con el desarrollo económico. La expansión en el sector transporte va muy de la mano con el crecimiento económico. Así, un nivel mayor de ingresos abre a las personas la posibilidad de adquirir, por ejemplo, un vehículo particular y así ser más flexibles en la elección de dónde vivir o en el acceso a fuentes de trabajo más distantes. Al mismo tiempo los servicios de transporte son importantes para el desarrollo económico, por ejemplo, el transporte hace posible el acceso a recursos, bienes, insumos, etc. Que de otra manera no serían asequibles por razones de distancia. Así, el transporte ayuda a diversificar y especializar la economía, se puede considerar al transporte como un motor que literalmente “mueve” la economía. (Hubenthal, 2010)

#### 4.1.1.1 Producto interno bruto



**Figura 5** Evolución y participación en el PIB del sector de transporte y almacenamiento.

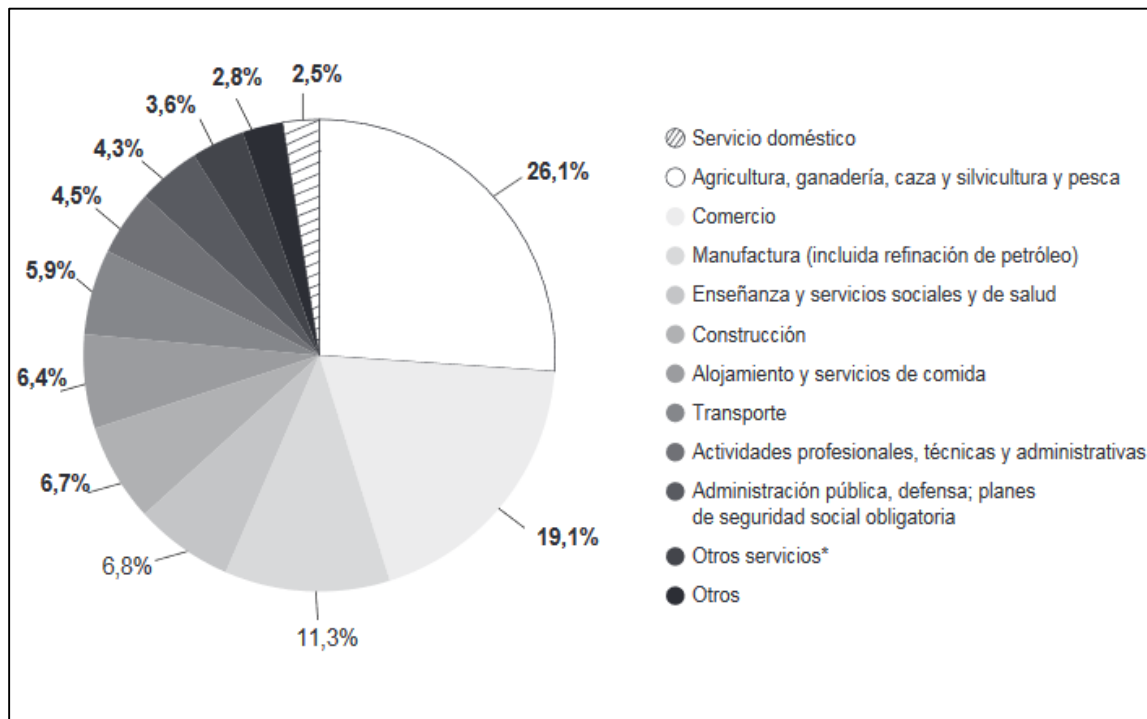
Fuente: Banco Central del Ecuador 2018.

La participación del transporte en el sector del PIB ha sido creciente. Desde el año 2008, se destaca que ha pasado de 6,3% a 9,1% en las estimaciones de 2017. Este resultado refleja la medida en la que el sector ha sido aún más dinámico que la economía en su conjunto. De igual forma, su desempeño también se relaciona con la evolución de otras actividades, ya que dependen del transporte para el desempeño de sus funciones.

Las empresas de transporte y su sector surgen paralelamente a la economía del país, si el nivel de actividad se incrementa, el poder de mercado será positivo y esto a su vez favorece a la

demanda de una empresa, que se genera cuando las personas tienen necesidades insatisfechas y a la vez gozan de poder adquisitivo que les permita satisfacerlas. Es así que el análisis de las fuerzas económicas busca identificar principalmente el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores de un mercado determinado.

El transporte constituye una de las actividades productivas de la económica del país, por lo que la productividad en el mercado de trabajo en el sector de transporte, representa acciones de nivel medio.



**Figura 6** Productividad en el mercado de trabajo.

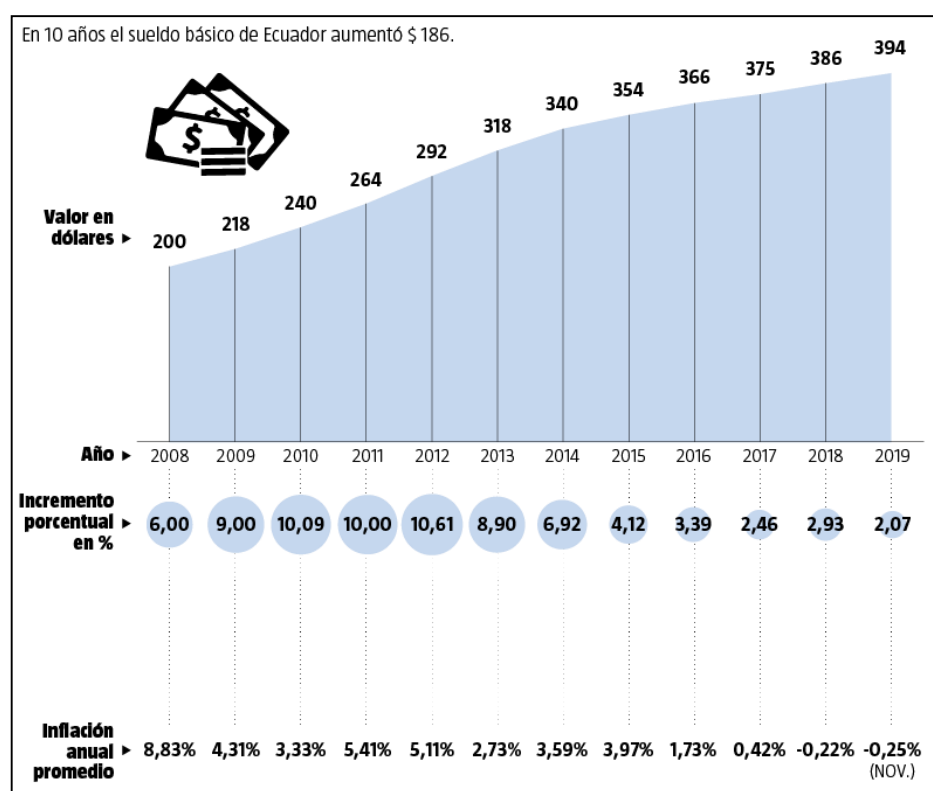
Fuente: (Datos a diciembre de 2017) Otros servicios\*:

Dentro de los factores económicos que podemos señalar y que generan un impacto directo en el transporte es la inestabilidad económica del país, ya que en los últimos años la economía



del Ecuador ha ido decreciendo, por lo que afecta a varios sectores, convirtiéndose en una amenaza ya que al realizar un estudio para incrementar la tarifa del servicio, las personas no podrán acceder ya que representan un incremento a sus finanzas, ocasionado la reducción de uso de transporte.

#### 4.1.1.2 Salario básico unificado



*Figura 7* Salario Básico del Ecuador,

Fuente: El Telégrafo-INEC

Dentro del salario básico unificado determinado para el Ecuador, han ido incrementando progresivamente desde el 2008 hasta el 2014 en variables representativas para la ciudadanía, identificando un buen porcentaje y valor. No siendo que desde el periodo del 2015 al 2019 el

porcentaje de crecimiento del salario ha sido inferior en valor, como se confirma en la figura de la parte superior. Para el año 2019 el valor de alza del salario es de \$ 8, equivale al 2,07% el aumento se basó en criterios técnicos, a fin de que cubra el costo de la canasta básica y, además, sirva para el desarrollo productivo empresarial.

Según (Ministerio de Trabajo, 2018), los USD \$394.00 se fijaron para todo el sector trabajador, incluidos los de la pequeña industria, agrícolas y de maquila. Así como las trabajadoras remuneradas del hogar, operarios de artesanías y colaboradores de la microempresa y las variables utilizadas para calcular el SBU, también lo serán para fijar los salarios mínimos sectoriales de las 21 Comisiones Sectoriales.

El salario básico unificado influirá en el uso del transporte público, si existiera un alza del mismo ya que los trabajadores y empleados que se trasladan desde el Cantón Mejía hacia los diferentes cantones aledaños, no tendrá la posibilidad de pagar un porcentaje más alto de lo actual, convirtiéndose en una amanezca ya que disminuirá el uso del transporte.

#### ***4.1.1.3 Tasa de interés Actual.***

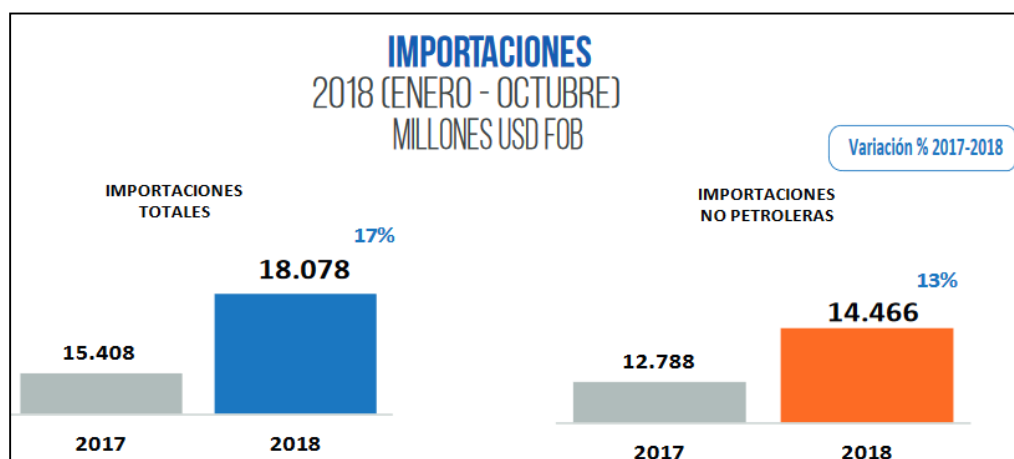
Desde hace seis meses del año 2018, el costo de acceder a un crédito se ha reducido paulatinamente, ya que el promedio de las tasas de interés activas la cual determina el costo de los créditos pasó de 13,34% en septiembre del 2016 a 12,33% en marzo del 2018 (ASOBANCA, 2018).

En el segmento comercial, el cual abarca el 44% del total de la cartera de créditos de la banca, la tasa de interés cayó de 9,13% en septiembre del año 2017 a 8,40% a marzo del 2018. El

crédito comercial es el que se otorga especialmente para capital de trabajo y compra de bienes de las empresas. Es decir que el año 2018 las instituciones financieras apoyaron a las medianas y pequeñas empresas, convirtiéndose en un beneficio para el Consorcio Mejía Brito, ya que en el mes de julio del 2018 accedieron a través de un préstamo bancario la oportunidad de comprar para renovar la flota vehicular, convirtiéndose en una oportunidad para brindar un servicio de calidad a los cientos de usuarios que ocupan diariamente las unidades de la organización.

#### 4.1.1.4 Balanza comercial

Para octubre de 2018, las importaciones totales crecieron 17% con respecto al mismo periodo de 2017. La categoría de diversos fue la de mayor incremento (45%), combustibles y lubricantes (38%), bienes de consumo (16%), bienes de capital (13%) y materias primas (11%). (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca 2018- Dirección de Estudios económicos y comerciales, 2018, pág. 5)



**Figura 8** Importaciones 2018. Fuente: (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca 2018- Dirección de Estudios económicos y comerciales, 2018, pág. 7)

Dentro de los cinco principales productos no petroleros importados, el sector del transporte ocupó el primer lugar con un crecimiento del 34%, reflejándose que en la actualidad existe un gran porcentaje de operadoras de transporte público que han decidido renovar la flota vehicular con marcas extranjeras, dando como resultado el cambio de perspectiva para servir al usuario, ya que estos vehículos vienen con un sistema mecánico automatizado, donde el límite de velocidad es de 90 km por hora, internamente los vehículos están adaptados a una tecnología integrada y su estructura física tanto interna como externa brinda una calidad y comodidad para el uso del usuario.

#### ***4.1.2 Político / Legal***

Hoy por hoy el Ecuador se encuentra tratando de lograr una estabilidad política que le permita atraer inversión extranjera, dentro del tema transporte el factor político juega un papel muy importante, cuando existe estabilidad política se pueden desarrollar políticas de financiamiento para el sector de transporte, todos los factores que se relacionan con el poder dentro de la estructura política de un país tendrán una repercusión a nivel económico, el factor político es quizá, uno de los que generan mayor duda dentro de la economía, que de una u otra forma podrían afectar el normal desempeño y competitividad en el sector de transporte.

Según (El Comercio, 2014), en marzo de 2010 el presidente Rafael Correa firmó un decreto para beneficiar a los transportistas en la compra de aceites y lubricantes, se les redujo a 0% el arancel nacional de importaciones. En agosto de 2011 el Gobierno lanzó también el plan Reúsa-Llanta para el reencauche de los neumáticos, así los dueños de las unidades ahorrarían más del 50% cuando reemplacen sus llantas. En diciembre de 2011 el Ministerio de Transporte decidió otorgar tres compensaciones a los transportistas. El primero fue una compensación mensual por concepto de la media tarifa (para estudiantes, personas de la tercera edad y con discapacidad),

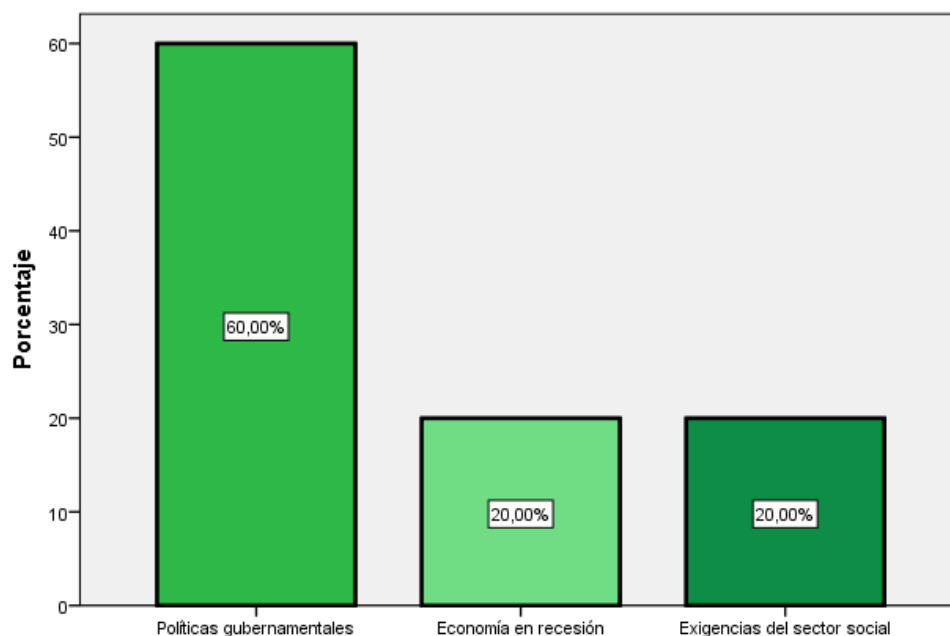
la cifra cubría dos subsidios, para 15 mil unidades, con un mensual de USD 350 para buses tradicionales y USD 600 mensuales para los buses de Metrovía, Eco vía, y con caja común.

El segundo era que la Corporación Financiera Nacional elevó a USD 17 000 los créditos dentro del plan Renova o de Chatarrización, con tasas de interés menores al 10% y hasta ocho años de plazo para el pago. Con este plan que sigue vigente, los transportistas reciben un bono por la entrega de su vehículo viejo para el pago de la entrada de uno nuevo. Y el tercero fue una exoneración tributaria para la importación de carrocerías y chasis, el Impuesto al Valor Agregado (IVA) es devuelto tras la compra del vehículo. En mayo de 2012 los transportistas interprovinciales aceptaron también el pago de una compensación de USD 800 mensuales.

Esta vez los transportistas buscan nuevamente elevar el costo de los pasajes, sin embargo, el Gobierno Central afirmó que no continuará con los subsidios mensuales, porque ahora es responsabilidad de los municipios. En los cabildos que han asumido las competencias del tránsito las compensaciones ya no se entregan y la regulación de tarifas está en manos de los gobiernos locales.

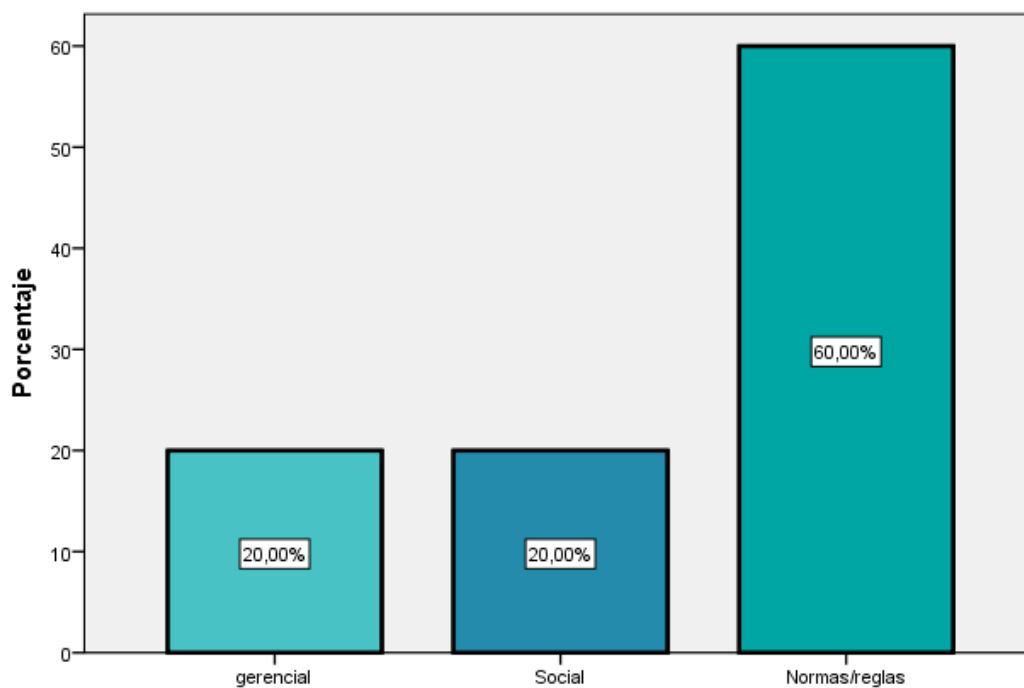
El gobierno se mantiene con los subsidios a los combustibles por parte del Estado, estas exoneraciones a los combustibles benefician a la industria del transporte, el hecho de tener una buena infraestructura vial de primer orden a lo largo de la carrera también contribuye a facilitar el desarrollo de las actividades normales del Consorcio.

Dentro del análisis de la situación actual del Consorcio, en la investigación realizada se identificó que los factores externos que afectan al desempeño de la organización están definidos por las siguientes variables:



**Figura 9** Factores Externos que afectan al desempeño del Consorcio,  
Fuente: Investigación 2018. Elaborado por Chicaiza-Muñoz 2018.

En la Figura 9, el personal administrativo menciona que los factores externos que afectan al desempeño del Consorcio con un 60% son las políticas gubernamentales, ya que al ser una empresa de servicio de transporte varias leyes y reglamento son un limitante para el funcionamiento operacional y administrativo de la organización. En la actualidad el Gobierno Central afirmó que no continuará con los subsidios mensuales, porque ahora es responsabilidad de los municipios que asumieron las competencias del tránsito.



**Figura 10** Estructura Organizativa del Consorcio.  
Fuente: Investigación 2018. Elaborado por Chicaiza-Muñoz

En la Figura 10.- dentro del análisis de políticas y leyes, con un 60% del personal administrativo del Consorcio indica que la estructura organizativa del Consorcio se fundamenta en normas/reglas, ya que al ser una empresa de servicio de transporte son reguladas por el ente Gubernamental que es la Agencia Nacional de Tránsito, que se encarga de planificar, regular y controlar el transporte.

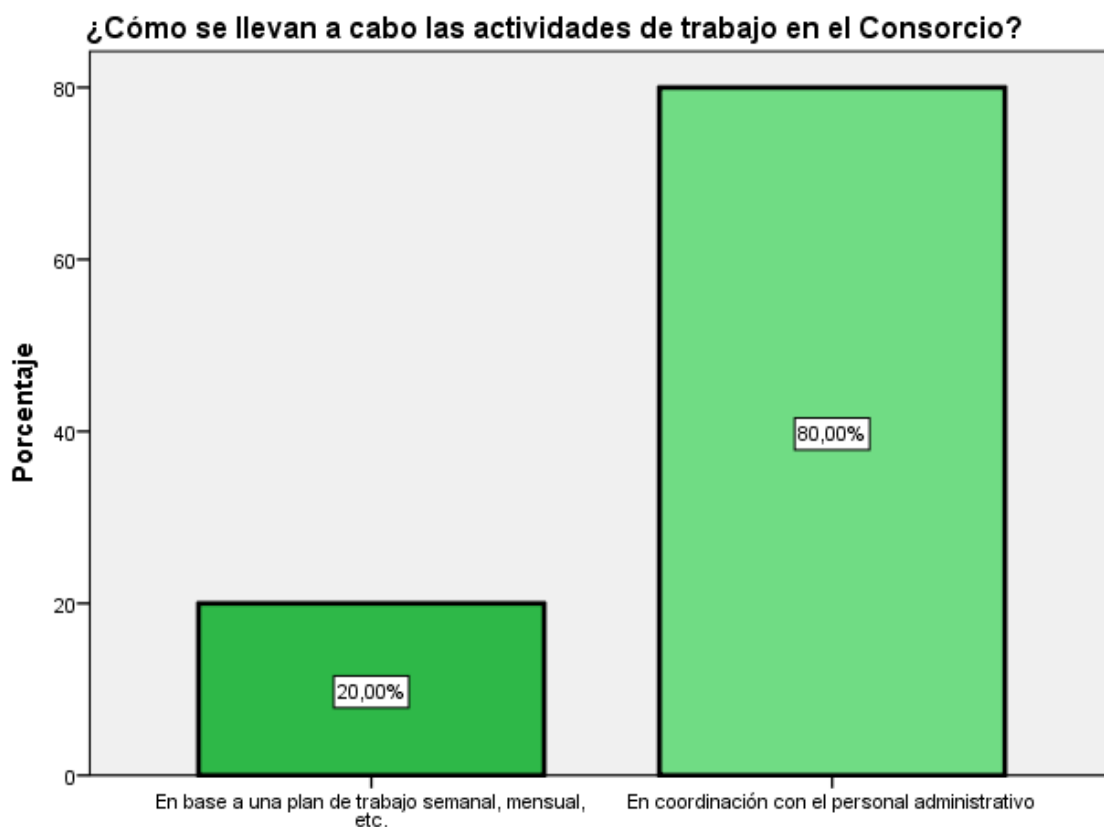
En el aspecto legal del Consorcio Mejía-Brito, cumple con todos los requerimientos establecidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, así mismo para poder ofrecer el servicio de transporte, al tener todos sus documentos en regla.

#### ***4.1.3 Social / Cultural***

La sociedad mantiene valores, preferencias y percepciones que se debe tener en cuenta al momento de analizar en el entorno social - cultural, ya que cualquier empresa al ser parte de una sociedad debe manejarse sobre los principios culturales que la rigen para poder desarrollar sus actividades económicas con normalidad ya que mantenemos un cambio cultural en el mundo. Debemos indicar que la parte cultural a causa de muchos fenómenos es cambiante en algunas situaciones, por ello las empresas deben estar siempre atentas a la visión que las personas tienen sobre sí mismas, sobre quienes los rodean, sobre las empresas, sobre el Estado y sobre el entorno ecológico; es decir sobre la sociedad en general.

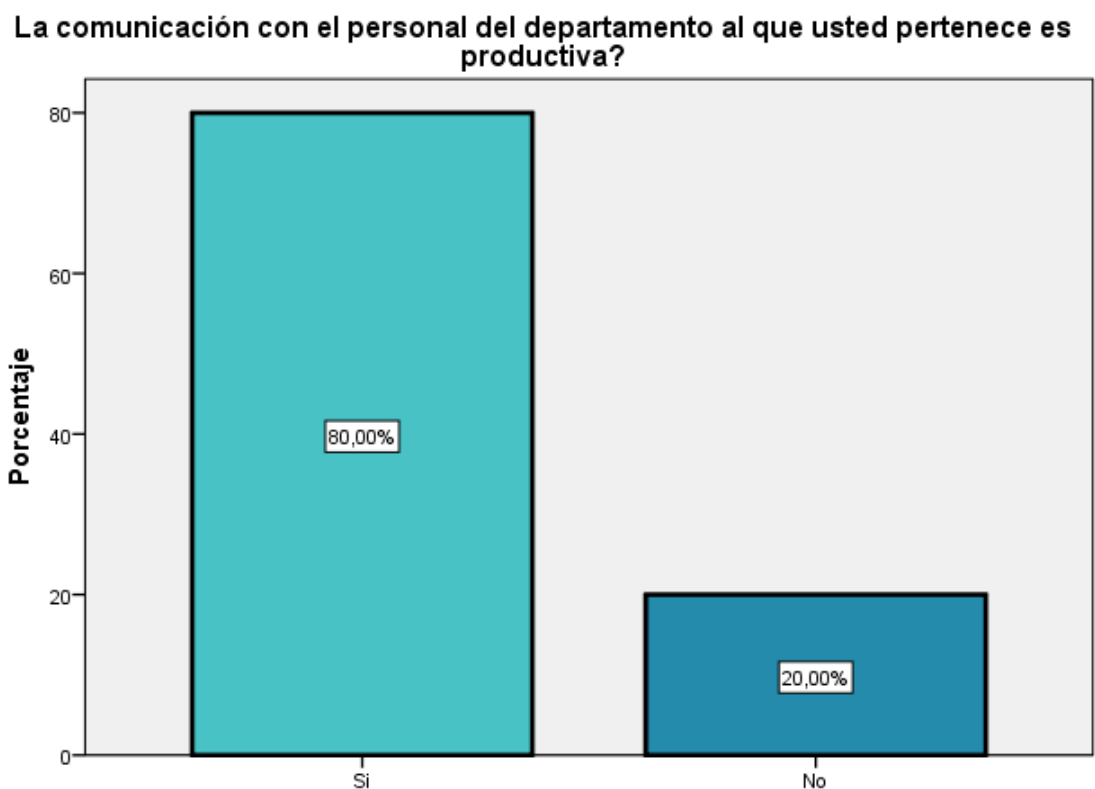
Dentro de toda la información disponible existen diferencias, inclusive entre las mismas instituciones estatales un mismo indicador puede tener diferentes valores; esto obedece a los datos que se utilizaron para su cálculo, la metodología utilizada, entre otros factores.





**Figura 11** Actividades del Consorcio Fuente: Investigación 2018.  
Elaborado por Chicaiza-Muñoz 2018

En la Figura 11.- dentro del análisis de social/cultural, el personal administrativo indica que las actividades de trabajo del Consorcio se manejan con un 80% en coordinación con el nivel jerárquico Administrativo, que se encarga de supervisar y controlar todas las operaciones de la empresa, informa, preparan proyectos en materia económica y financiera, dentro del organigrama funcional se encuentran los representantes de las comisiones, y los gerentes de cada operadora de transporte.

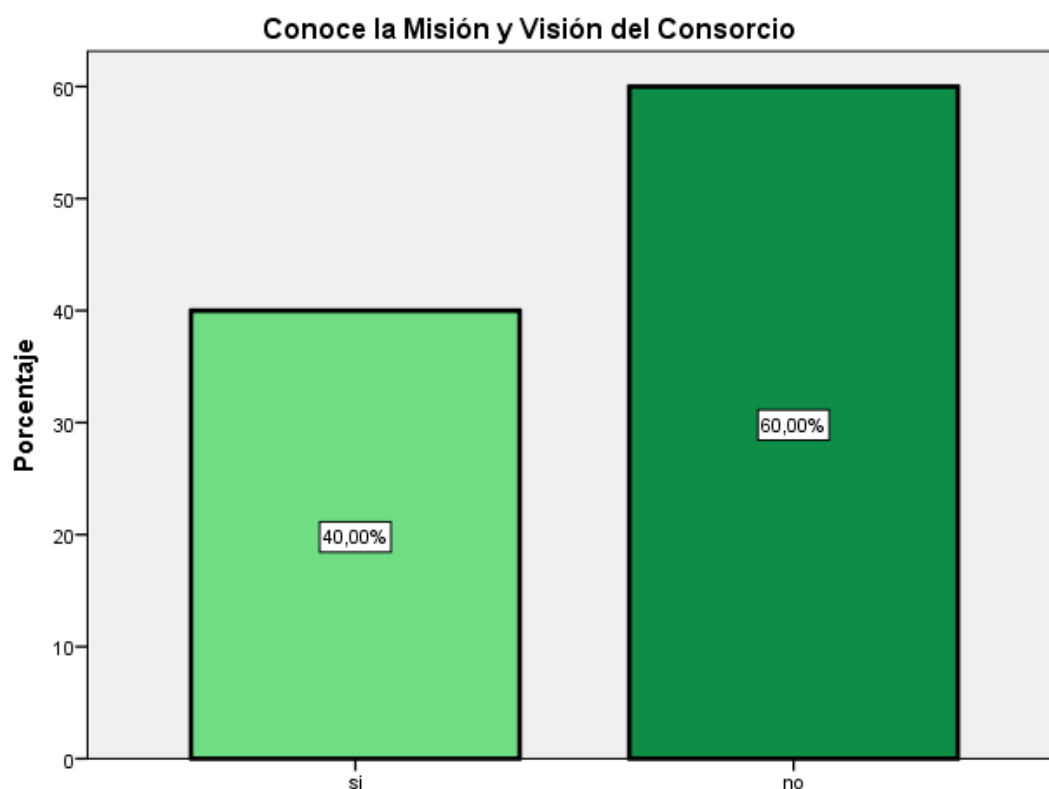


**Figura 12** La comunicación es productiva  
Elaborado por Chicaiza-Muñoz 2018

En la Figura No- 12.- sobre la comunicación en los departamentos del Consorcio, el 80% del personal indicó que es productiva, ya que dentro de sus valores organizacionales del Consorcio se encuentra el compromiso y la unidad, lo que da como resultado ambientes flexibles y de armonía, generando estrategia para la prevención y resolución de problemas.

Según (Ruiz, 2016), la filosofía empresarial es hoy un elemento de gran poder y valor en el mundo de los negocios, es difícil establecer una definición clara, sin embargo, es preciso decir que la filosofía empresarial identifica “la forma de ser” de una empresa, y se habla que la cultura

de la compañía tiene que ver con sus principios y valores, todo ello es tanto como concluir que es “la visión compartida de una organización.



**Figura 13** Misión y Visión del Consorcio

Fuente: Investigación 2018. Elaborado: Chicaiza-Muñoz

En la Figura N 13.- al hablar de la cultura organizacional, la visión y misión de la empresa son los pilares de su éxito económico, de la reputación de la marca y de la forma en que cumplirá con sus metas, en tal sentido en el personal administrativo del Consorcio el 60% desconoce de la misión y visión, por lo que está faltando la comunicación de estos dos conceptos con llevando a que cada empleado desconozca el objetivo principal de la empresa y las proyecciones que

desea alcanzar. La visión y misión de la empresa constituyen el punto de partida para el desarrollo de estrategias y de progreso, proyectando confianza en el público objetivo.

#### ***4.1.4 Tecnológico***

Son los factores producidos generalmente por los avances tecnológicos que pueden ser aplicados de tal forma que sea beneficiosa para el monitoreo del servicio de transporte, que ofrece las unidades del Consorcio. El uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación son unas de las herramientas más importantes que se pueden utilizar para generar valor para los clientes.

Una herramienta de seguimiento en el servicio de transporte de pasajeros de las organizaciones es el “rastreo satelital”, que protege los activos y el control de su estado a todo momento, rastrea los bienes de la organización, monitorear su estado, confirmar rutas de entrega y generar reportes. En tal sentido el Consorcio Mejía Brito, mantiene dentro de sus herramientas tecnológicas, el rastreo satelital con un proveedor llamado “KEEP TRACKING”, el mismo que ofrece; el rastreo de las unidades en la ruta, el control de velocidades a través del GPS, monitoreo del estado de las unidades, la confirmación de la operatividad de las unidades en las diferentes rutas y la generación de reportes.

De igual manera la Agencia Nacional de Tránsito, doto de un kit de seguridad (1 Grabador digital de video móvil, 1 GPS, 2 Cámaras de video Infrarroja con video, 1 UPS y 3 Botones de auxilio) a las operadoras de transporte a nivel nacional, cuenta con dos funcionalidades: la primera es para el tránsito a través de un GPS instalado, que trasmite información sobre la ubicación geo referenciada y la velocidad del vehículo, y la segunda es para la seguridad ciudadana, donde los equipos instalados graban audio y video de lo que suceda dentro del

vehículo, mientras éste se encuentre encendido. En el caso de que un usuario presione un botón de auxilio, este video y audio, además de la ubicación exacta del vehículo, se enviará al Ecu911, en tiempo real y enviará la respuesta de emergencia que corresponda.

Con el antecedente mencionado del sistema de monitoreo de la ANT, el Consorcio Mejía Brito, cuenta con el 60% de las unidades instaladas el Kit de seguridad, el porcentaje restante de las unidades no cuenta con el Kit porque han renovado la flota vehicular y la Agencia Nacional de Tránsito no ha dotado del nuevo kit en las unidades mencionadas.

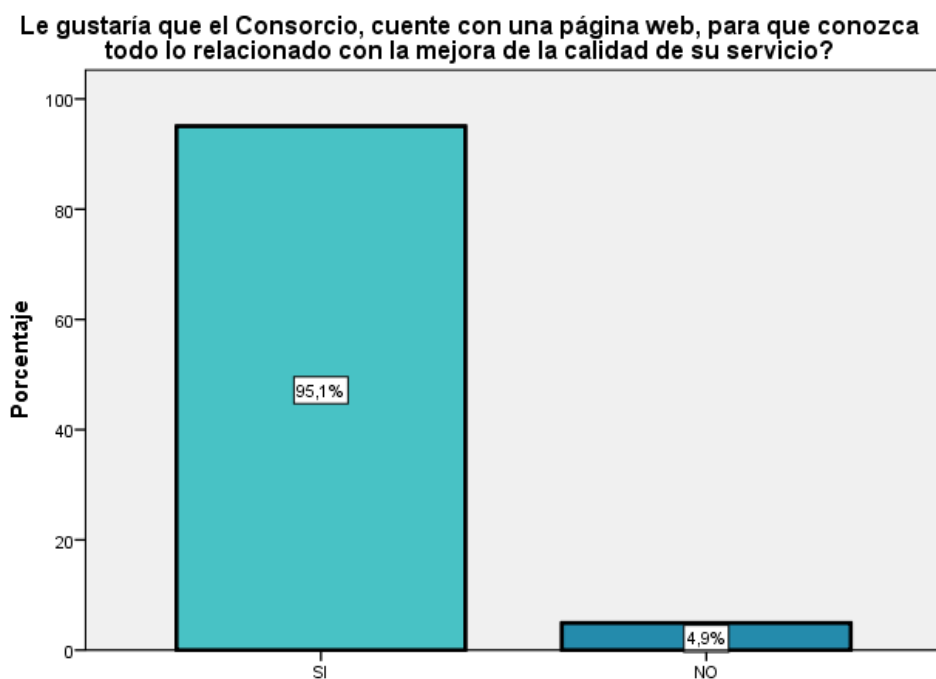
**Tabla 7**  
*Equipamiento de las unidades*

<b>Equipamiento</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Aire acondicionado</b>	15,50%
<b>Sistemas de Internet WiFi</b>	21,20%
<b>Audio y video</b>	10,60%
<b>Cámaras de seguridad de la ANT</b>	54,50%
<b>Monitoreo de Velocidad</b>	44,30%
<b>Asientos confortables y reclinables</b>	22,30%
<b>Botiquín</b>	30,70%
<b>Todas las anteriores</b>	28,40%

Fuente: Investigación 2018  
Elaborado: Chicaiza-Muñoz

En la tabla N.- 7, en la investigación realizada, al analizar qué tipo de equipamiento el usuario desearía que posean las unidades de transporte del Consorcio, el 54,5% indicó que las Cámaras de seguridad de la Agencia Nacional de Tránsito y el Monitoreo de Velocidad con un 44,3%, debe ser una prioridad para la seguridad y la calidad del servicio.

El beneficio que presta la tecnología va más allá, puesto que las unidades modernas cuentan con mayores y mejores sistemas de seguridad que facilitan el normal desarrollo de las actividades, otro medio que tiene como finalidad es implementar el portal Web, que servirá como medio de comunicación entre la empresa y sus clientes, con esto se podrá evidenciar los servicios que prestan en cada ruta y sus respectivas frecuencias, como también la información actualizada que generan el transporte en el cantón y las estrategias planteadas por el Consorcio para satisfacer las necesidades del usuario.



**Figura 14.** Portal Web,

Fuente: Investigación 2018. Elaborado: Chicaiza-Muñoz

En la Figura N.-14, el usuario con un 95.1% desea que el Consorcio implemente una Pagina Web, con el fin de conocer:

- Filosofía Corporativa
- Servicios
- Rutas y Frecuencias
- Equipamiento de Unidades
- Modernización del Parque Automotor
- Líneas de Acción
- Información de Socios
- Premios y Noticias
- Denuncias y Sugerencias

En tal sentido el Consorcio está trabajando en la construcción del sitio Web para satisfacer las necesidades del usuario, al momento de tener una herramienta informativa de los planes y proyectos y de las denuncias y sugerencias. El Consorcio cree que el factor tecnológico es una oportunidad que pueden ayudar a ser más eficaces y más eficientes al momento de desarrollar las actividades.

**Tabla 8**  
*Tipo de Comunicación*

<b>Comunicación</b>	<b>Porcentaje</b>
Teléfono convencional	11,40%

Celular	46,60%
Correo electrónico	3,40%
Redes Sociales	31,40%
Otros	14,80%

---

Fuente: Investigación 2018  
Elaborado: Chicaiza-Muñoz

En la Tabla N.-8, en lo que respecta a la pregunta ¿Qué medio de comunicación utiliza usted para realizar sugerencia o denuncias del servicio que presta el Consorcio Mejía-Brito?, los usuarios indicaron que el 46,6% realizan sus denuncias o sugerencia por el celular de los representantes de la empresa, ya que se efectuó una campaña de publicidad para mejorar el servicio y estar más cerca al usuario, colocando los números de teléfono de los representantes legales de cada cooperativa donde se puede realizar las denuncias de maltrato al usuario, carencia e unidades e irrespeto a las frecuencias en cada ruta.

## **4.2 Análisis Interno**

### ***4.2.1 Competencia***

La competencia que se genera cuando dos o más empresas buscan ofrecer productos y/o servicios a los clientes que componen un mercado en particular, en el ámbito de transporte público el servicio de transporte de pasajeros Consorcio Mejía Brito, no tiene competencia DIRECTA, ya que las dos operadoras de transporte mantienen rutas y frecuencias desde la



ciudad de Machachi hacia el cantón Quito que son sus rutas primordiales. En el siguiente cuadro se podrá observar el cuadro de rutas y frecuencias.

**Tabla 9**  
*Rutas y Frecuencias*

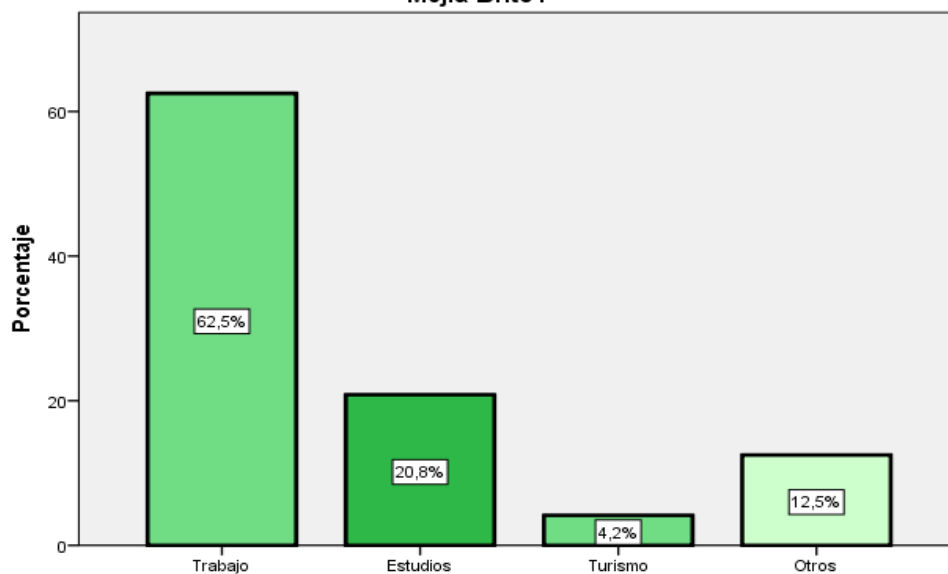
Operadoras	Rutas	Frecuencias
Carlos Brito	MACHACHI-QUITO-QUITUMBE	50
	MACHACHI-QUITO (VILLAFLORA)	45
	MACHACHI-QUITO-EL TRÉBOL	30
	Mejía	MACHACHI-QUITO-QUITUMBE

Fuente: Permisos de Operación de las Operadoras

#### **4.2.2 Usuarios**

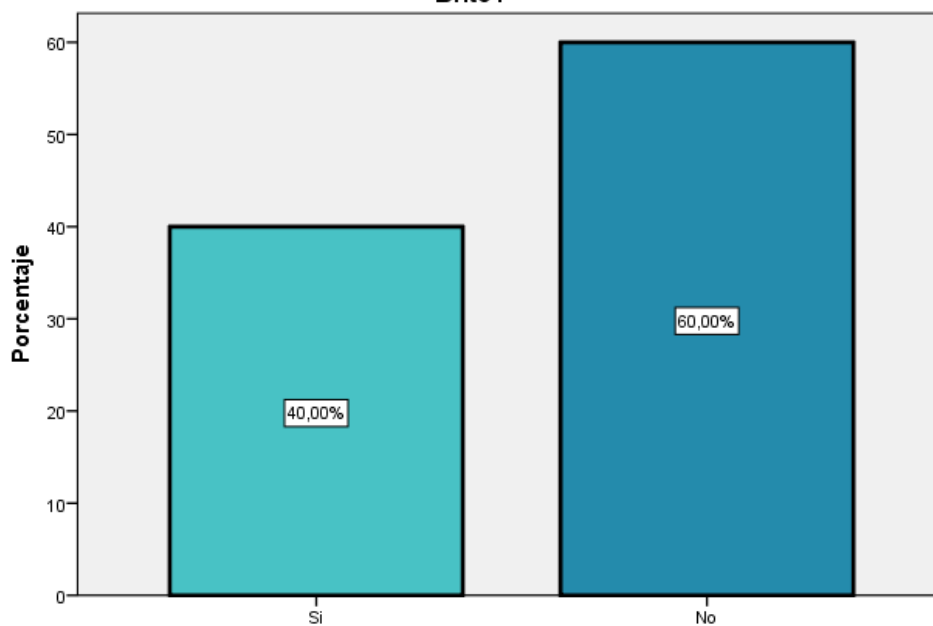
Es la persona o empresa que accede a un producto y/o servicio, mediante un pago o beneficio que ofrece una empresa, de la investigación realizada, se pudo analizar que el motivo de uso del servicio de transporte público es su mayoría es de trabajo con un 62,5%, seguido del 20.8% por estudios.

¿Por qué motivo usted ocupa el servicio de transporte público del Consorcio Mejía-Brito?



*Figura 15* Motivo de uso del servicio. Fuente: Investigación 2018.  
Elaborado por Chicaiza-Muñoz 2018.

¿Usted esta satisfecho con el trato que se otorga al cliente del Consorcio Mejía-Brito?



*Figura 16* Satisfacción del Servicio. Fuente: Investigación 2018.  
Elaborado por Chicaiza-Muñoz 2018

En la Figura N.- 16, en lo que tiene que ver con la satisfacción que se le otorga al cliente por medio de las unidades del servicio de transporte del Consorcio, el 60% se encuentra insatisfecho con el servicio prestado, ya que existe un maltrato físico y verbal en algunas ocasiones por parte de los conductores y ayudantes/azafata, el irrespeto de las paradas y la falta de control del cumplimiento de rutas y frecuencias.

En lo que respecta a denuncias o sugerencias el 80% de usuarios conoce que el Consorcio Mejía Brito cuenta con una infraestructura funcional, para atender personalmente a los usuarios que desean realizar sus denuncias o sugerencia a los representantes de la empresa, como también su infraestructura cuenta espacios para el eficiente desempeño operacional y administrativo.

#### **4.2.3 Servicio**

El Consorcio nace con el único fin de prestar el servicio de transporte público de pasajeros, desde el cantón Mejía hacia los cantones aledaños (Quito, Cayambe, Latacunga), actualmente se encuentra enmarcada en la transportación de pasajeros, y considerando las proyecciones de crecimiento junto con las oportunidades futuras que se generen, se puede expandir a otros sectores, pero siempre enmarcada en actividad económica que motivó su creación.

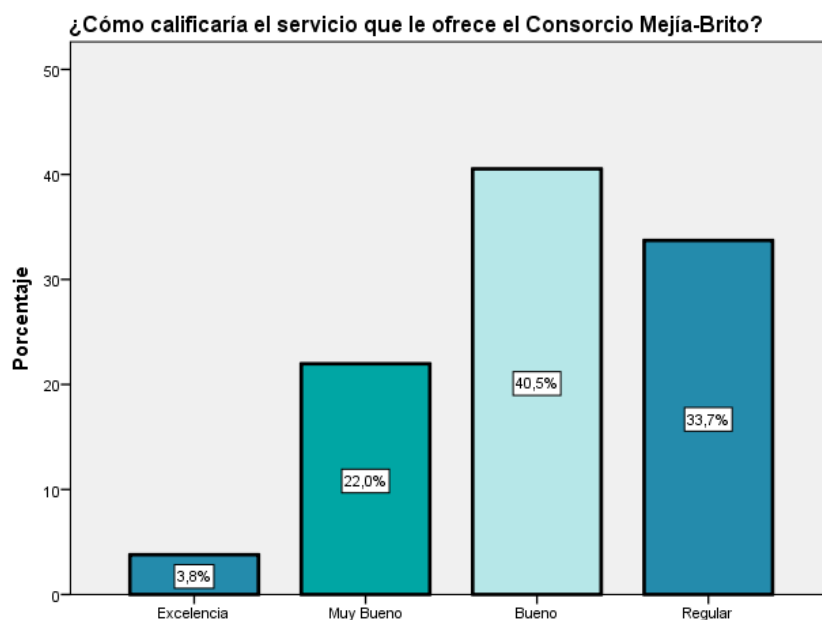
Dentro de los servicios que presta el Consorcio, se encuentran la prestación de pasajeros en las diferentes rutas que se detallan a continuación.

**Tabla 10**  
*Rutas de Transporte del Consorcio*

DESDE	HACIA

<b>Machachi</b>	Terminal Quitumbe
<b>Machachi</b>	Villaflora
<b>Machachi</b>	El Trébol
<b>Machachi</b>	Carapungo.
<b>Machachi</b>	Cayambe
<b>Machachi</b>	Latacunga
<b>Parroquias Rurales de Machachi</b>	Quito

Fuente: Permisos de Operación de las Cooperativas

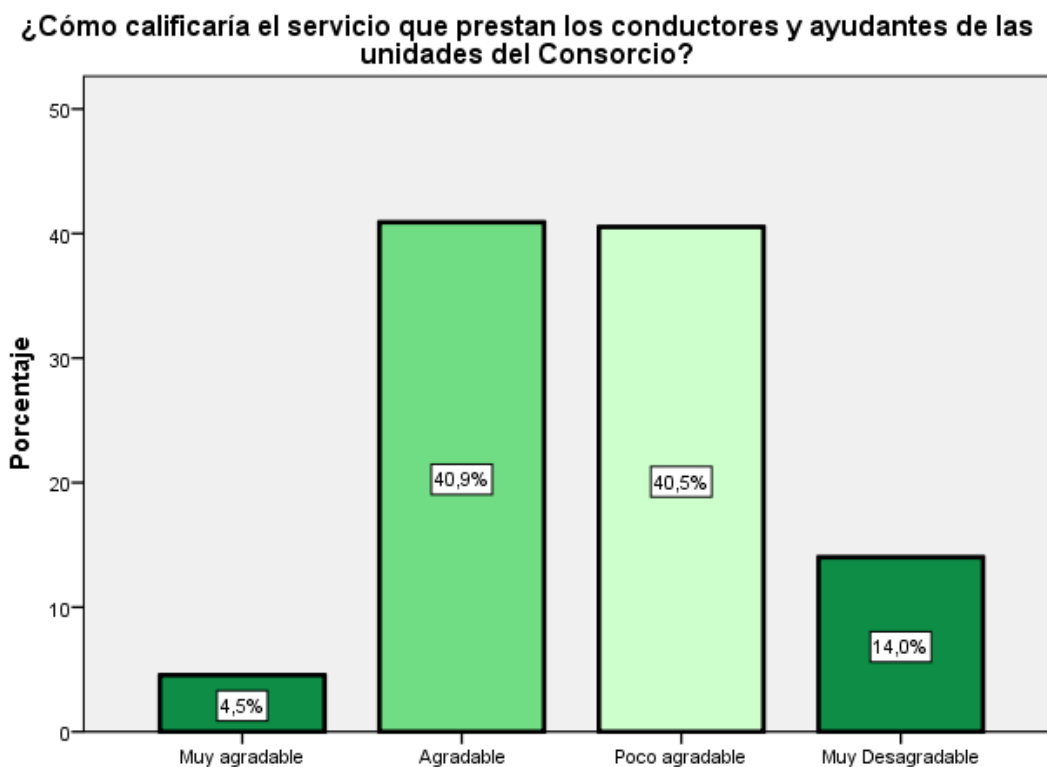


**Figura 17.** Calificación del servicio.

Fuente: Investigación 2018. Elaborado por Chicaiza-Muñoz 2018.

En la Figura N.-17, en la investigación realizada, la calificación que el usuario le da al servicio de transporte de pasajeros que le ofrece el Consorcio es del 40,5% catalogado como bueno, eso quiere decir que el servicio que prestan las unidades del Consorcio, no está

cumpliendo con las necesidades/expectativas del usuario, ya que cada día se presentan más denuncias sobre maltrato en las unidades y la falta de frecuencias en hora pico, con lo que provoca que la imagen corporativa del Consorcio se deteriore cada vez más, en tal sentido es necesario realizar una renovación del servicio de calidad y dar seguimiento a las denuncias y sugerencias presentadas.

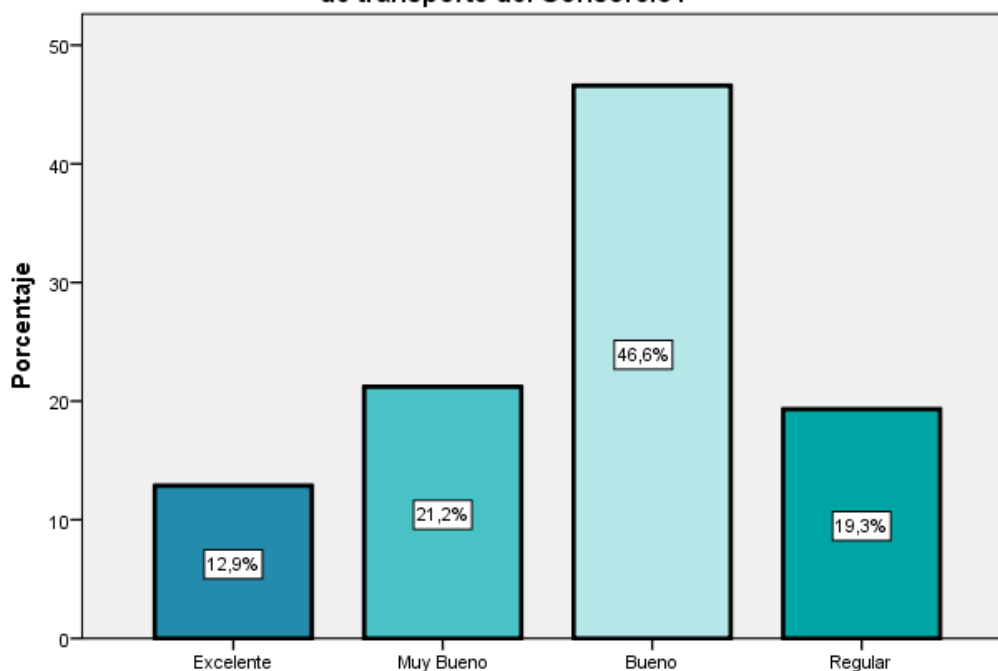


**Figura 18** Calificación del servicio de personal operativo.  
Fuente: Investigación 2018. Elaborado por Chicaiza-Muñoz 2018.

En la Figura N.- 18, el servicio es un pilar fundamental en una empresa, por lo que los usuarios manifestaron que la calificación del servicio que proporcionan los conductores y ayudantes del Consorcio hacia el usuario se encuentra dividido , con un 40,9% el trato es agradable

pero el 40,5% indica que es poco agradable, dándonos un diferencia del 0,4%, muchos usuarios al escuchar esta pregunta tiene varias denuncias del trato que reciben, por lo que los directivos de la empresa ha mantenido varias capacitaciones en temas legales, administrativos, atención al cliente, entre otros. Con el único objetivo de mejorar la calidad del servicio, pero la actividad debe ser permanente para que el usuario se siente satisfecho con el servicio y pueda fidelizar.

**¿Cómo calificaría el mantenimiento y las condiciones generales de las unidades de transporte del Consorcio?**

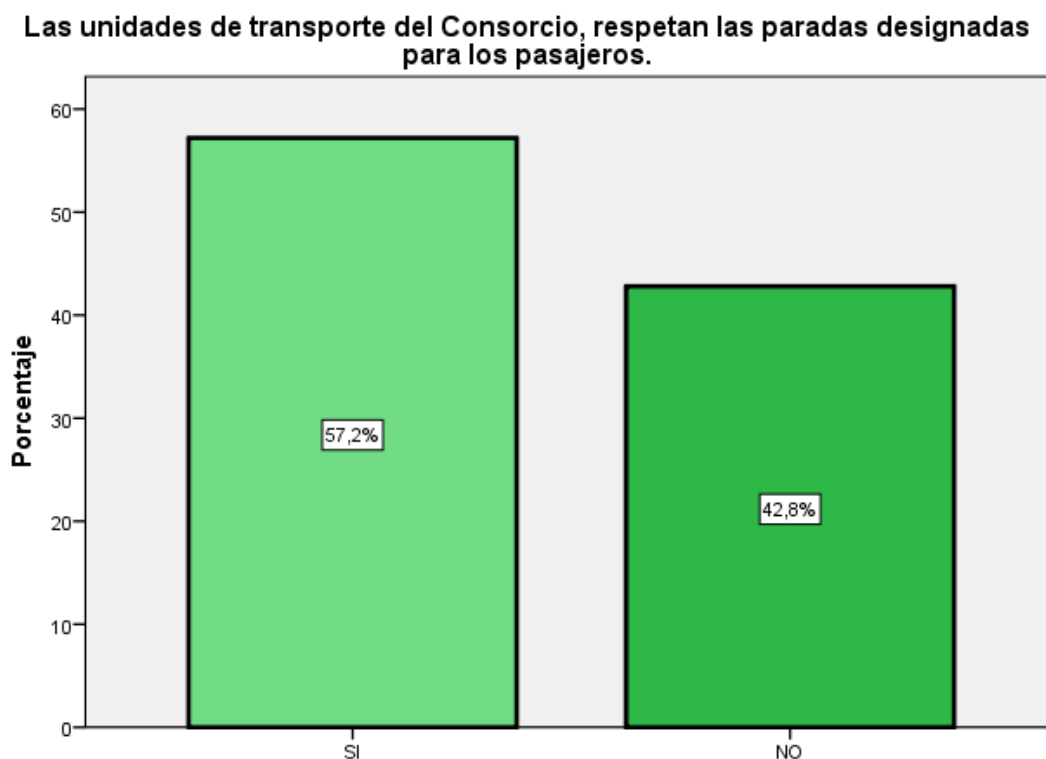


**Figura 19** Mantenimiento de las unidades

Fuente: Investigación 2018. Elaborado por Chicaiza-Muñoz 2018.

En la Figura N.- 19, los usuarios manifiestan que el mantenimiento y condiciones generales de las unidades del transporte del Consorcio se encuentran catalogadas como Bueno con un 46,6%, por lo que el equipo de operación del Consorcio debe manejar una revisión técnica de

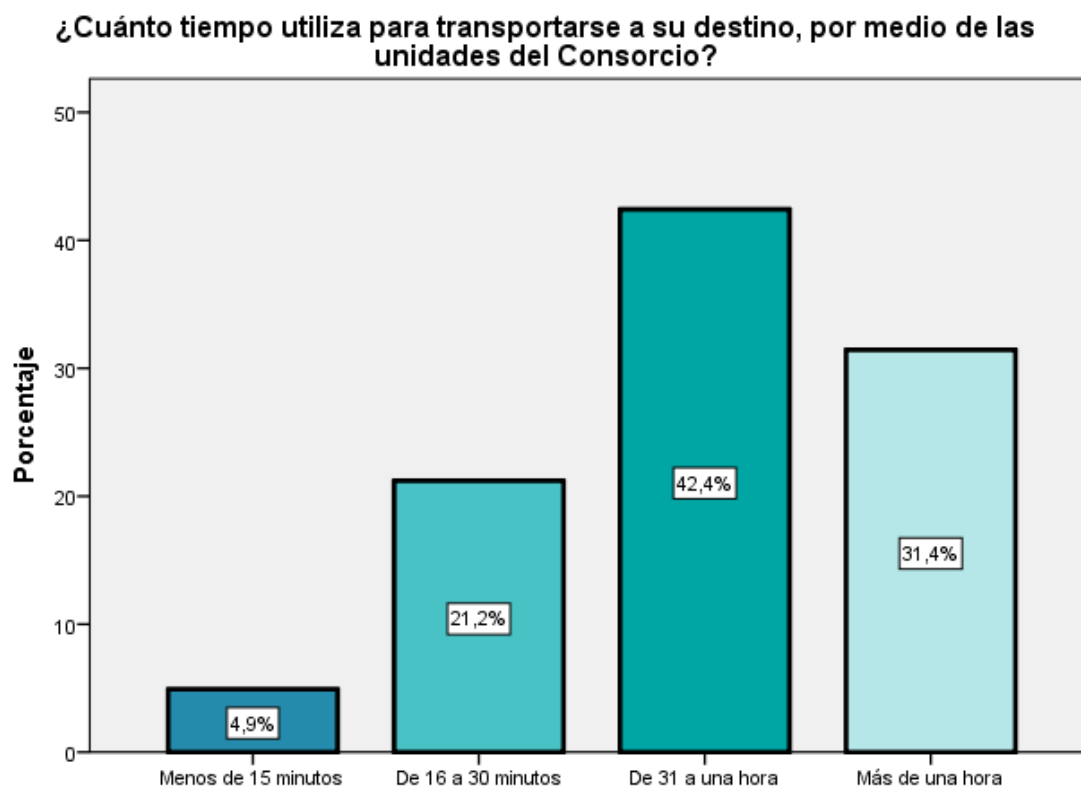
las unidades. Siendo que algunas unidades cuentan con un parque automotor que ha sobrepasado su vida útil, generando problemas en el servicio con quejas de maltrato al usuario.



**Figura 20.** Respeto de las paradas, Fuente: Investigación 2018.

Elaborado por Chicaiza-Muñoz 2018.

En la Figura N.- 20, se identifica que el 57,2% de los usuarios indica que las unidades de transporte respeta las paradas designadas para los pasajeros en las diferentes rutas, generando un avance en el servicio de calidad y educando a los usuarios para que respete la parada designada por las autoridades, dándoles una seguridad al momento de su ascenso y descenso y evitando accidentes en las vías.



**Figura 21.** Tiempo de Traslado, Fuente: Investigación 2018.  
Elaborado por Chicaiza-Muñoz 2018

En la Figura N.- 21, con un 42,4% el usuario menciona que el tiempo de traslado a su destino es de 31 minutos a una hora, este tiempo corresponde a las frecuencias de horas pico en las rutas de Machachi-Quito y viceversa. Provisional



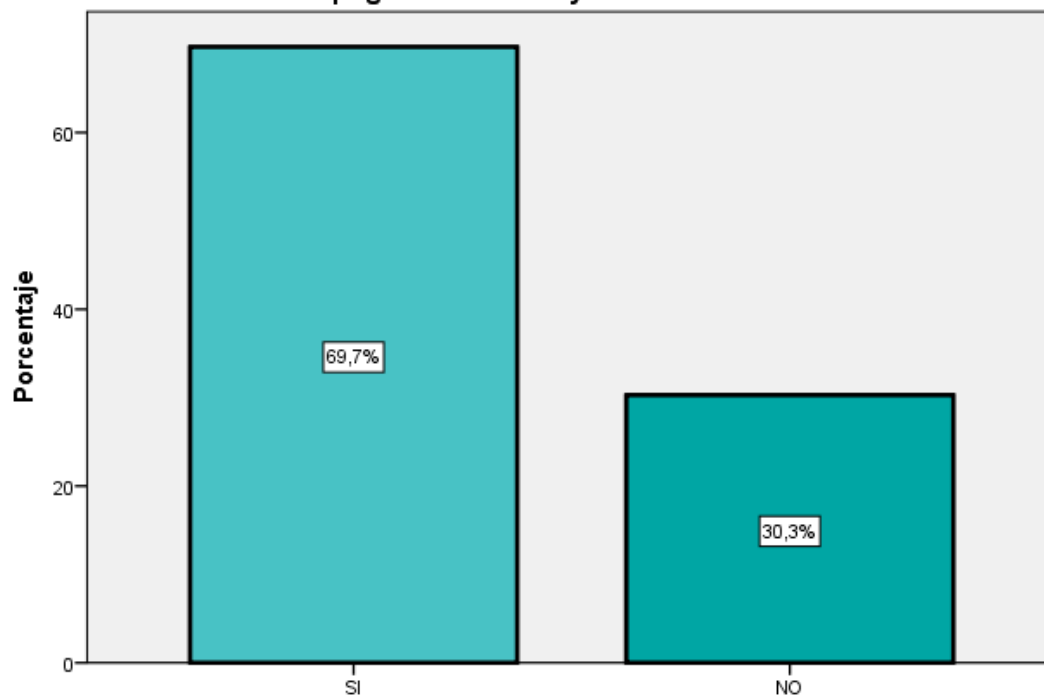
**Tabla 11**  
*Oferta en las rutas del Consorcio*

<b>Características del servicio</b>	<b>Porcentaje</b>
Extensión de frecuencias (horas de servicios)	39,80%
Asignación de más unidades en la ruta en horas pico	68,60%
Modernización de la flota vehicular	20,10%
Incrementar más rutas desde las parroquias del cantón a Quito	31,10%
Designación de personal operativo en paradas	47,00%

Fuente: Investigación 2018.  
Elaborado por Chicaiza-Muñoz 2018

En la tabla N.- 11, con relación a la oferta de servicio, el usuario menciona que desea que el Consorcio le ofrezca con un 68,6% más unidades en horas pico y con un 47% la designación de personal operativo en las paradas con más afluencia de usuario.

Si la calidad del servicio de transporte del Consorcio mejoraría, estaría dispuesto a pagar un valor mayor al actual?



**Figura 22.** Valor mayor al actual

Fuente: Investigación 2018. Elaborado por Chicaiza-Muñoz 2018.

En la Figura N.- 22, el usuario está de acuerdo en pagar un valor mayor al actual en las unidades, siempre y cuando la calidad del servicio de transporte sea superior al actual y se respete al usuario en toda su ruta para satisfacer sus necesidades y brindar un servicio de calidad.

### 4.3FODA

**Tabla 12**

*Detalle del FODA del Consorcio*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Amplio parque automotor y gran capacidad para satisfacción del usuario.	Aumento del crecimiento poblacional (urbano y rural) del cantón Mejía.
Experiencia en la planificación y control operacional en el sector del transporte.	
Mantiene un software para monitorear la operación del servicio.	
Seguridad de la infraestructura y del servicio de transporte.	Se dispone de un modelo de gestión de calidad desarrollado por la ANT.
Amplia operación del servicio de transporte a nivel cantonal.	Financiamiento con el mercado de capitales.
	Diferentes alternativas de comercializadoras de combustible.
Convenios con empresas de transporte de pasajeros, para el fortalecimiento del servicio	Normativa emitida por la ANT para la mejora de la calidad en el servicio.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Ausencia de respaldo por parte de los socios del Consorcio, en	Cambios en la legislación en el ámbito del transporte.

---

aplicación de la política de calidad

en el servicio de transporte.

Falta de un proceso de selección y contratación del personal operativo que garantice el ingreso del personal idóneo.

Aumento de precios en los repuestos y accesorios por las políticas de gobierno.

Puesto administrativos del Consorcio aun no son llenados con profesionales en el área.

Inestabilidad económica del país.

No se cuenta con un manual de procesos que permita gestionar la calidad del servicio de transporte de pasajeros, para lograr la sostenibilidad de la organización.

Operadoras interprovinciales que no cumplen con la normativa establecida por la ANT.

No se dispone de un sistema automatizado integrado administrativo financiero, que permite contar con información confiable y oportuna por parte de la directiva.

Huelgas y bloqueos de las vías principales de tránsito.

---

### 4.3.1 Matriz de valoración y ponderación de los factores internos del Consorcio

La matriz EFI, fue validada por parte del presidente de la organización, ya que por medio de una entrevista se realizó la respectiva evaluación y calificación.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIF.</b>	<b>PONDER</b>
Amplio parque automotor y gran capacidad	0,1	4	0,4
Experiencia en la planificación, control y operacional	0,08	3	0,24
Software para monitoreo de operación	0,1	4	0,4
Seguridad en la infraestructura y servicio	0,08	4	0,32
Amplia operación del servicio	0,08	4	0,32
Convenios con empresas de transporte de pasajeros	0,1	3	0,3
<b>DEBILIDADES</b>			
Ausencia de respaldo de accionistas.	0,1	1	0,1
Falta de un proceso de selección y contratación del personal operativo.	0,09	1	0,09
Puesto administrativos si personal profesionales.	0,08	1	0,08
Carencia de un manual de procesos.	0,1	1	0,1
Falta de sistema automatizado integrado administrativo financiero.	0,09	1	0,09
	<b>1</b>		<b>2,44</b>

El peso ponderado de la matriz de los factores internos es de 2.44, indica que el Consorcio Mejía Brito, es internamente débil por la falta de un sistema de gestión de calidad, el respaldo de accionistas en la aplicación de la calidad en el servicio y por ultimo no contar con un personal especializado en los niveles medios y operativos.

#### ***4.3.2 Matriz de valoración y ponderación de los factores externos del Consorcio Mejía Brito.***

La matriz EFE, fue validada por parte del presidente de la organización, ya que por medio de una entrevista se realizó la respectiva evaluación y calificación.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIF.</b>	<b>PONDER</b>
Aumento del crecimiento poblacional del cantón Mejía.	0,09	3	0,27
Se dispone de un modelo de gestión de calidad por la ANT.	0,1	4	0,4
Financiamiento con el mercado de capitales.	0,11	3	0,33
Diferentes alternativas de comercializadoras de combustible.	0,07	3	0,21
Normativa emitida por la ANT para la mejora de la calidad en el servicio.	0,11	4	0,44
<b>AMENAZAS</b>			

Cambios en la legislación en el ámbito del transporte.	0,1	2	0,2
Aumento de precios en los repuestos y accesorios por las políticas de gobierno.	0,1	1	0,1
Inestabilidad económica del país.	0,11	1	0,11
Operadoras interprovinciales que no cumplen con la normativa de la ANT.	0,12	1	0,12
Huelgas y bloqueos de las vías principales de tránsito.	0,09	2	0,18
	<b>1</b>		<b>2,36</b>

---

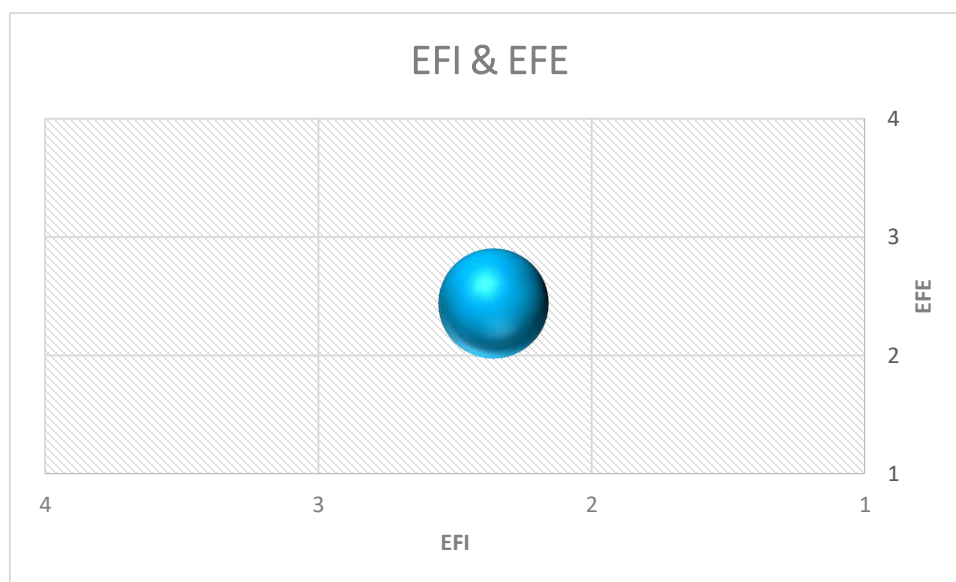
Elaborado por: Chicaiza-Muñoz 2019

En la matriz de valoración y ponderación de los factores externos, el peso ponderado total de las oportunidades es de 1,65 y el de las amenazas es 0,71. Lo cual establece que el ambiente externo es favorable a la organización, por lo que el Consorcio Mejía Brito deberá aprovechar las diferentes puertas que se abren para el beneficio del sector del transporte, aun mas en temas de calidad en el servicio ya que esto generara una fidelización de los usuarios e incremento de ingresos para la organización.

Con el apoyo financiamiento del mercado de capitales, el Consorcio puede acceder a créditos para el incremento de bienes y servicio, aumentado sus activos fijos para convertir en una organización fuerte en el sector del transporte.

### 4.3.3 Gráfico de la Matriz EFI-EFE

Esta grafica sirve para evaluar el funcionamiento de las empresas, con una visión general de la organización para desarrollar y aplicar decisiones estratégicas.



**Figura 23.** Gráfico EFI & EFE,  
Elaboración: Chicaiza-Muñoz 2019

Verificando el gráfico EFI-EFE, se puede identificar que el Consorcio Mejía Brito debe *retener y mantener*, ya que los factores externos de la organización se encuentra en la región media y los factores internos están en un promedio, por lo cual la organización debe desarrollar su servicio de una manera selectiva (servicio VIP) y de calidad para fidelizar a sus usuarios e incrementar su satisfacción.

El Consorcio Mejía Brito se encuentra en un momento de crecimiento, por lo que es importante aprovechar la renovación de la flota vehicular y la aplicación de un nuevo modelo de gestión de servicio de calidad, para aplicar un mejoramiento continuo al recuperar a los usuarios que utilizan



el vehículo particular, a través de brindar un servicio personalizado y prepagado para que el usuario se sienta seguro, confiable e importante.

#### 4.4 Diagrama de Pareto

El principio de Pareto es también conocido como la regla del 80-20, donde es utilizada para asignar un orden de prioridades a las causas del problema, representan en forma gráfica los problemas sin considerar las otras muy importantes. En tal sentido se planteó el desarrollo del diagrama de Pareto para identificar las causas más relevantes del problema que el Consorcio Mejía Brito mantiene en la actualidad. Por lo que se detalla el siguiente cuadro:

#### Tabla 13.-

##### *Diagrama de Pareto- Problema CMB*

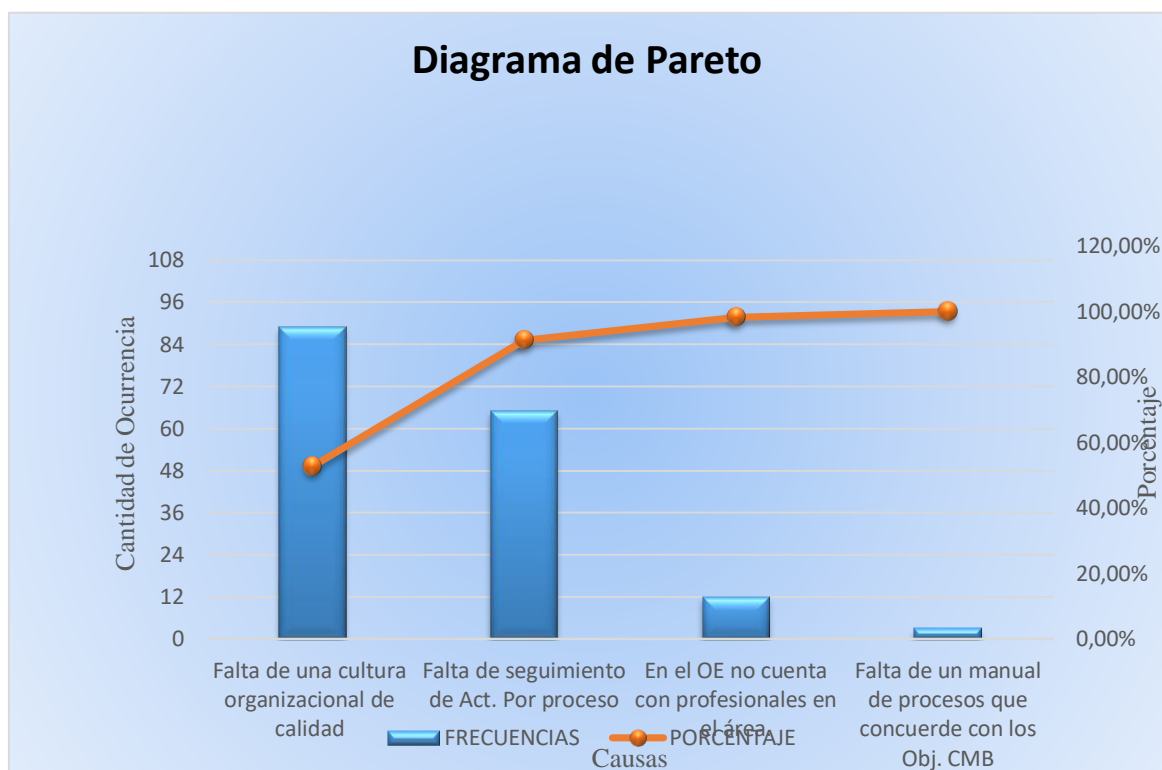
**PROBLEMA:** Los socios ocupan cargos de nivel medio y operativo lo cual impide un uso eficiente de los recursos con los que dispone la organización, repercutiendo al momento de brindar el servicio al usuario, el mismo que es calificado por los usuarios del transporte como un servicio deficiente.

CAUSA	CANTIDAD DE OCURRENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO	% ACUMULADO
Falta de una cultura organizacional de calidad.	89	52,7	89,0	52,66%

Carencia de 65	38,5	154,0	91,12%
seguimiento de act.			
Por proceso.			
En el O.E no cuenta 12	7,10	166,0	98,22%
con profesionales en el área.			
Falta de un manual 3	1,78	169,0	100,00%
de procesos que concuerde con los Boj. CMB.			
<b>TOTAL</b>	169	100,00	

---

Elaboración: Chicaiza-Muñoz 2019



**Figura 24.** Gráfico del Diagrama de Pareto.

Elaboración: Chicaiza-Muñoz 2019

En referencia a la Figura No.- 24, se puede identificar que las causas que generan el mayor problema al Consorcio es: Falta de una cultura organizacional de calidad, ocasionado por los socios que conforma la organización, ya que no apoyan las decisiones propuestas por la Directiva y la carencia de un seguimiento sobre las actividades que se realiza dentro del Consorcio, que permitan mejorar la calidad total del servicio.

En tal sentido el 80% del problema de ocupación de los socios en los niveles medios y operativos, se generan por la falta de cultura organizacional de calidad y la carencia de seguimiento de actividades por procesos, en tal sentido el Consorcio Mejía Brito deberá desarrollar un sistema de gestión de calidad basado en proceso y no en funciones, previniendo problemas al momento de brindar el servicios de pasajeros.

#### **4.5 Resultados del diagnóstico del Consorcio Mejía-Brito**

- En el rol de la estructura organizacional, se observa que el Consorcio Mejía Brito, no se evidencia una trazabilidad en las actividades para lograr sus objetivos de calidad, ya que las tareas se desarrollan empíricamente, no existe un manual de procesos, manual de funciones, que defina los procesos de trabajo específico en los niveles directivo, medio y operativo, convirtiéndose en un desperdicio de recursos comunes en las diferentes áreas de trabajo de la organización, afectando directamente a la servicio de calidad.
- En la aplicación de una de las herramientas de calidad el “Diagrama de Pareto”, se pudo identificar que el Consorcio Mejía Brito, tiene varios problemas organizacionales, pero el más significativo es que los socios ocupan cargos de nivel medio y operativo, generando varios conflictos de interés, sin tomar en cuenta las necesidades de los usuarios. Dentro de las causas y efectos que desencadena el problema general del Consorcio se identificó: el nivel superior no ha determinado los lineamientos de una Planificación Estratégica que lleve a la organización a manejarse por procesos y no por funciones; la falta de seguimiento a las actividades de la organización, para mejorar la calidad total del servicio y la carencia de personal operativo (conductores/ayudantes) capacitados para satisfacer a los usuarios al prestar el servicio de transporte de una manera eficiente y eficaz.
- Dentro de la investigación realizada, a través de los instrumento de recolección de datos, se identificó las verdaderas falencias del servicio y de la calidad brindado hacia los usuarios y dentro del análisis situacional de la organización, se encontró las fortalezas que son el pilar fundamental del crecimiento de la empresa, dentro de las más representativas es el amplio

parque automotor con gran capacidad interna para satisfacción las necesidades del usuario, con una amplia operación del servicio de transporte a nivel cantonal; de igual manera en temas de oportunidades, el Consorcio mantienen un software para monitorear la operación del servicio y colocar como prioridad las necesidades del usuario, disminuyendo el tiempo de viaje y el cumplimiento de las rutas y frecuencias.

- Unas de las debilidades del Consorcio Mejía Brito encontradas en la investigación, es la ausencia de respaldo por parte de los socios, en la aplicación de la política de calidad para la mejora del servicio de pasajeros en las rutas destinadas hacia los cantones aledaños al cantón Mejía, ya que maneja una demanda aproximadamente de 50.000 pasajeros diarios. De igual manera la carencia de mantener un sistema de reclutamiento del personal operativo (conductores/ayudantes) ha provocado que el ingreso de las personas que están a cargo de las unidades de la organización, no tenga una preparación profesional óptima y dirigida hacia la mejora continua y el manejo del servicio al usuario.
- La ventaja competitiva del Consorcio Mejía Brito es contar con un “Convenio de cooperación con la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito” que tiene como objetivo coordinar e implementar acciones, dentro de sus ámbitos de competencias, intercambiar información y emprender acciones (planes o proyectos) en beneficio del usuario y el transporte público.

## **Bibliografía**

- ANT. (2013). *Reglamento de Transporte Público Interprovincial de pasajeros* . Quito.
- ASOBANCA. (2018). *Porcentaje de la Tasa de interés*. Obtenido de <https://www.asobanca.org.ec/>
- Asociación Española para la Calidad. (s.f.). *Mejora de la Calidad*. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/mejora-de-la-calidad>
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de Procesos (alineados con la estrategia)*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Buendía Puello, M. Á. (2004). *diagnóstico situacional del servicio de transporte intermunicipal*. Cartegas de Indias.
- Carrero, J. (12 de noviembre de 2018). *2 IM Marketing*. Obtenido de Evaluación de factores internos y externos: <https://2immarketing.com/factores-internos-matriz-efi/>
- CMB. (2018). *Consortio Mejia Brito*. Obtenido de <https://consorciomb.com/page/2/>
- Constitución de la Republica del Ecuador. (2008). *Constitución de la Republica del Ecuador*. Quito.
- Córdoba Urbano, M. (2008). *El proceso de diagnóstico y sus elementos*.
- CreceNegocios. (30 de octubre de 2015). *Servicio al cliente y su importancia*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/que-es-el-servicio-al-cliente-y-cual-es-su-importancia/>
- El Comercio. (09 de septiembre de 2014). *¿En qué consiste el subsidio a los transportistas? ¿En qué consiste el subsidio a los transportistas?*, pág. 1.
- Estrella , A. M. (s.f.). *Instituto Tecnológico de Sonora*. Obtenido de Método FODA: [http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias\\_administrativa/oa9/metodo\\_foda/index.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa9/metodo_foda/index.htm)

- Frometa Vázquez, G., Zayas Ramos, A., & Pérez Martínez, A. (2008). La gestión de la calidad en los servicios. *CCCSS Contribuciones a las Ciencias Sociales*.
- García López, T., & Cano Flores, M. (enero de 2013). *EL FODA: Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- Gehisy. (6 de noviembre de 2016). *Calidad y ADR*. Obtenido de Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE: <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>
- Gonzalez, H. (8 de abril de 2014). *Gestión de la Calidad de los servicios*. Obtenido de Calidad y Gestion: <https://calidadgestion.wordpress.com/2014/04/08/gestion-de-la-calidad-de-los-servicios/>
- Hubenthal, A. (Agosto de 2010). *UNDP*. Obtenido de Evaluación del sector transporte en Ecuador con miras a plantear medidas de mitigación al Cambio Climático: [https://www.undpcc.org/docs/National%20issues%20papers/Transport%20\(mitigation\)/06\\_Ecuador%20NIP\\_transport%20mitigation.pdf](https://www.undpcc.org/docs/National%20issues%20papers/Transport%20(mitigation)/06_Ecuador%20NIP_transport%20mitigation.pdf)
- ISO 9001:2005, O. I. (s.f.). *Norma ISO 9001:2005 Sistemas de Gestión de calidad Fundamentos y vocabulario*. Suiza.
- Kinnear, T., & Taylor, J. (2004). *Investigación de Mercado*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Kleyman Nudel, S. (16 de julio de 2009). *La importancia del servicio al cliente*. Obtenido de <https://expansion.mx/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente>
- ley organica de economia popular y solidaria. (2018). *ley organica de economia popular y solidaria*. Quito.

Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial. (2014). *Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial*. Quito.

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca 2018- Dirección de Estudios económicos y comerciales. (2018). *Informe mensual de comercio exterior*. Quito.

Ministerio de Trabajo. (27 de diciembre de 2018). *Incremento del Salario Básico Unificado 2019*.  
Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/incremento-del-salario-basico-unificado-2019/>

Morán Villafuerte, G. (2016). *análisis a la calidad del servicio de transporte urbano de buses en la ciudad de esmeraldas desde la óptica del usuario*. Esmeraldas.

Padrón Robaina, V. (2003). *Proceso de la Mejora de la Calidad*. España.

Pérez Fernandez, J. (2004). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.

Pirca Muñoz, J. N., & Felix Alvarez, N. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión empresarial para mejorar la calidad de servicio en la Escuela Superior Gastronómica "AMERICA"*.  
Obtenido de <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/1287>

Presidencia de la Republica del Ecuador. (2010). *codigo organico organizacion territorialautonomia descentralizacion*. Quito-Ecuador.

Ramírez Guzman, O. (s.f.). *Matriz de Evaluación de Factores Internos*. Obtenido de [https://www.academia.edu/11238950/Matriz\\_de\\_Evaluaci%C3%B3n\\_de\\_Factores\\_Internos](https://www.academia.edu/11238950/Matriz_de_Evaluaci%C3%B3n_de_Factores_Internos)

Reglamento a la LOTTTSV. (2014). *Reglamento a la LOTTTSV*. Quito.

Restrepo Vélez, L. (05 de 12 de 2017). *Corporación Industrial Minuto de Dios*. Obtenido de Herramientas de diagnóstico y evaluación de procesos: <https://mdc.org.co/herramientas-de-diagnostico-y-evaluacion-de-procesos/>



- Ruiz, J. (21 de Noviembre de 2016). Obtenido de las organizaciones y la filosofía empresarial :  
<https://solowebmxn.blogspot.com/2016/11/ensayo-las-organizaciones-y-la.html>
- Sánchez Arreaga, M. F., & Jurado Salazar, H. (2013). *diagnóstico situacional de la calidad del servicio en transporte urbano del cantón milagro*. Milagro.
- Tarí Guillón, J. (s.f.). *Calidad total: Fuente de ventaja competitiva*. Murcia: Espagrafic.
- Tschohl, J. (2008). *Servicio al cliente*. Minneapolis: ISBN.
- UNIT. (2009). Herramientas para la Mejora de Calidad. En I. U. Tecnicas, *Herramientas para la Mejora de Calidad* (pág. 28). Montevideo.
- Universidad Tecnológica del Salvador. (s.f.). *diagnóstico situacional de las empresas de transporte público de pasajeros en buses san salvador*. Obtenido de <http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/16870/capitulo%202.pdf>
- Vallejo, M. (28 de enero de 2002). *Scielo*. Obtenido de El diseño de investigación:una breve revisión metodológica:  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-99402002000100002](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-99402002000100002)
- Vallejo, M. (2018). El diseño de investigación: una breve revisión metodológica. *Scielo*, 1.
- Villalba, C. (08 de Agosto de 2013). *La calidad del servicio*. Colombia.

**Anexos No.- 1****Entrevistas Realizadas****Resultados de entrevista realizada al Consorcio Mejía-Brito****NOMBRE: Lcdo. Ramiro Chicaiza Hidalgo****CARGO: Presidente del Consorcio Mejía-Brito****FECHA: 05 de Octubre del 2018****1. ¿Actualmente cuántas unidades de transporte poseen el Consorcio Mejía-Brito?**

El Consorcio Mejía Brito consta actualmente con una flota vehicular de ochenta y dos unidades, siendo de la cooperativa Mejía cincuenta y seis unidades y de la cooperativa Brito veinte y seis.

**2. ¿Qué políticas tiene el Consorcio Mejía-Brito con respecto al servicio al usuario?**

Para mantener un servicio de calidad en el transporte, se debe plantear una serie de políticas internas las cuales favorezcan 100% al usuario, en tal sentido en el Consorcio, se mantiene una política para el beneficiario que menciona:

Se creó la Unidad Administrativa de Atención al Usuario para desarrollar la relación pasajero/empresa y generar un vínculo permanente y de largo plazo, se encargará de brindar apoyo a todos los usuarios y de ser la fuente directa de comunicación con ellos, tratando de fidelidad al cliente. Dentro de las funciones que realiza en la unidad en mención son: Escuchar a los pasajeros, recibir sugerencias, dar respuestas a reclamos y consultas, brindar información, entre otras.

3. **¿Qué cambios ha tenido el servicio de transporte de pasajeros en el cantón Mejía?**

El consorcio lleva aproximadamente seis años desde su constitución, y uno de los cambios visibles es la modernización de sus unidades en 60%, capacitaciones constantes al personal conductores, ayudantes y azafatas sobre atención al usuario, respecto de las paradas para el ascenso y descenso de pasajeros, ley de tránsito y transporte y las prioridades de servicio (niños, mujeres embarazadas, adultos mayores y personas con discapacidad).

4. **¿Actualmente cuáles son los principales problemas que presenta el servicio de pasajeros del Consorcio Mejía-Brito?**

- La presencia de transporte ilegal en el cantón.
- Falta cultura por parte del personal que colabora en las unidades de transporte.
- Competencia desleal de otras operadoras que sirven a las diferentes parroquias urbanas y rurales dl cantón.
- Servicio al usuario deficiente por parte de los conductores, ayudantes y azafatas de las unidades.
- Falta de estudios de factibilidad por parte del ente regular para incrementar las rutas y frecuencias.

5. **¿Qué hace el Consorcio respecto al mejoramiento del trato al usuario en sus unidades de transporte?**

En el mes de febrero del presente año se procedió a realizar a 256 personas entre conductores, ayudantes y azafatas, un curso de capacitación de atención al cliente y la Ley de Tránsito con el Lic. John Pabón profesional reconocido a nivel de país.

En abril del 2018 se presentó a la Agencia Nacional de Tránsito el “**Plan de mejoramiento de la calidad del servicio**”, con el objeto de mejorar el mal servicio a la ciudadanía por lo que el Consorcio mantienen tres actores participando en este modelo:

- Estado que tiene que planificar, organizar y regular el sistema de movilidad en todos sus componentes.
- Operadora, socios y trabajadores, tiene que administrar los servicios entregados de acuerdo a los convenios de delegación (contratos de operación).
- Usuario, el cual debe exigir una calidad de servicio establecida.

Este modelo de gestión tiene un objetivo general el cual quiere demostrar a los usuarios y autoridades la preocupación del Consorcio por mantener una imagen de seguridad y confianza reflejada en un buen servicio, para ellos ha procedido a realizar un “**Proyecto de sensibilización**” en el servicio, sentido de pertenencia y evaluación al recurso humano, con la empresa Villalobos y asociados.

La misma que ha reflejado la participación de 146 socios y conductores evaluados, lo que ha reflejado 116 conductores con un rango de 80 al 100% de satisfacción; de 22 conductores con un rango de 45 a 75% de satisfacción y de 7 conductores con un rango de 10 a 45% de insatisfacción, esto quiere decir que el personal que se encuentra en el rango de 45 a 80 se deberá capacitar con psicólogos profesionales. Las 7 personas lamentablemente por presentar un rango muy bajo tendrán que abandonar la participación en el Consorcio.

Siguiendo el proceso los profesionales conductores que se encuentran en un 80% de satisfacción seguirán con el segundo proceso de exámenes médicos para evaluar su estado de salud.

Cabe señalar que además del 100% de conductores que se presentaron a la evaluación en la ANT, han obtenido su certificación en un 75% eso quiere decir que también fueron capacitados para presentarse a estas valoraciones. El personal que no han obtenido su certificado emitido por la ANT, tendrán una segunda y tercera oportunidad para poder obtener dicha certificación solicitada.

Debemos señalar además que a partir de enero del 2019 el conductor que no porte su certificación no podrá laborar en ninguna operadora de transporte del país.

#### 6. **¿Cómo se manejan las denuncias de los usuarios?**

Pues se ha manejado a través de la Unidad Administrativa de Atención al Usuario, la cual se encargará de brindar apoyo a todos los usuarios y de ser la fuente directa de comunicación con ellos, tratando de solucionar el inconveniente suscitado, dar respuestas a reclamos y consultas. De igual manera se procede a constatar la denuncia y se suspende al conductor o ayudante de acuerdo al nivel de mal servicio y se multa al socio de la unidad.

#### 7. **¿Cómo define a la Administración del Consorcio?**

Se ha tratado de realizar todo asunto operativo y administrativo de acuerdo a la Ley, y siguiendo todos los procesos de los entes regulares, para que el Consorcio y las cooperativas no tengan problemas legales ni financieros. Con el personal administrativo se lleva una relación óptima ya que cada uno de ellos conoce sus funciones y las realiza con calidad, y existe un compañerismo sano y responsable. Con respecto al número de empleados se lleva una nómina muy baja por el nivel de seguimiento que se debe realizar en total son cinco personas.

8. **¿Conoce cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización?**

Como fortalezas pues el parque automotor que se mantiene en el Consorcio es amplio ya que se cuenta 82 unidades que prestan sus servicio desde las 5:00 hasta las 20:00, otro también sería que se cuenta con los papeles legales sobre la constitución del Consorcio y por último la adquisición de la nueva flota vehicular del país de china para prestar un servicio de calidad.

Dentro de las oportunidades pues el apoyo de organismos nacionales y seccionales para el fortalecimiento del servicio, crecimiento poblacional del cantón y la ubicación geográfica del cantón.

Las debilidades seria, no contar con personal operativo (conductores, oficiales, azafatas) cultos y educados que presten mejor trato al usuario y la falta de evaluación constante de las rutas y frecuencias ya que con el crecimiento poblacional se requiere más oferta de unidades. Y por último dentro de las amenazas estarían políticas gubernamentales desfavorables para el sector del transporte de pasajeros.

9. **Temas de seguridad al usuario que se ha realizado como Consorcio.**

Mediante resolución 068 la ANT emite la obligatoriedad de utilizar el cinturón de seguridad en las operadoras de transporte interprovincial e intraprovincial, y que a partir de diciembre del presente año, la ANT obligara y vigilara el cumplimiento de los mismos. Las operadores que no cumplan con este requisito sus conductores y las mismas operadoras serán sancionadas de acuerdo a los artículos emitidos por la Ley de Tránsito.

Cabe señalar que el Consorcio Mejía Brito a procedió a obligar a todas las unidades que presenten el cinturón de seguridad.